

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ET EXPÉRIENCES SUBJECTIVES
CHEZ LES JEUNES GESTIONNAIRES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

HAJAR JBARA

OCTOBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Merci à toutes les personnes qui ont généreusement acceptées de m'offrir leur temps et leur confiance pour participer à ma recherche.

Un immense merci à ma directrice de mémoire, Viviane Sergi, dont la présence, la générosité, les conseils et la richesse des échanges ont fait de ce mémoire ce qu'il est aujourd'hui et merci aussi pour ta sympathie et tes encouragements qui ont rendu le travail si agréable.

Merci à mon mari pour sa présence et sa patience. Sans ton soutien, le processus aurait été beaucoup moins simple.

Merci aussi à mes parents qui m'ont appris la persévérance, qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui, mais aussi, qui ont accepté et soutenu mon projet même si c'est à l'autre bout du monde.

Enfin, merci à ma famille et mes amis pour tous vos encouragements.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I.....	7
RECENSION DES ÉCRITS	7
1.1 Introduction	7
1.2 Les nouveaux impératifs du travail	10
1.2.1 L'intensification du travail et ses conséquences	10
1.2.2 Les nouvelles pratiques de gestion et leurs impacts sur les expériences subjectives au travail	12
1.3 L'expérience subjective du travail	15
1.3.1 Mieux comprendre le phénomène de mal-être au travail	15
1.3.2 Le rapport au travail	19
1.3.3 Les émotions au travail.....	23
Les émotions au travail	23
Les émotions en contexte de projet.....	25
Les émotions dans la fonction de gestionnaire intermédiaire	26
1.4 Les jeunes au travail.....	28
1.4.1 La place du travail dans la vie des jeunes travailleurs.....	28
1.4.2 Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail.....	29
1.4.3 Le rapport au travail chez les jeunes	32
1.5 Conclusion.....	33
CHAPITRE II.....	35
MÉTHODOLOGIE.....	35

2.1 Paradigme, forme et nature de la recherche	35
2.2 Les étapes de la recherche	37
2.3 L'échantillonnage.....	39
2.3.1 La stratégie d'échantillonnage.....	39
2.3.2 Les critères d'inclusion et d'exclusion.....	40
2.3.3 Corpus et représentativité de l'échantillon.....	42
2.4 Les outils de collecte de données	45
2.4.1 Les entrevues semi-dirigées	45
2.4.2 Les mémos.....	49
2.4.3 L'observation active	50
2.5 Le traitement des données et l'analyse.....	51
2.5.1 La constitution des données	51
2.5.2 Le codage des données	52
La définition du codage	52
Les types de codage utilisés	52
L'outil N'Vivo pour le codage des données	54
2.5.3 L'analyse des données.....	54
2.6 Qualité et éthique de la recherche	59
2.6.1 Les critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données	59
2.6.2 La réflexivité	62
2.6.3 Les enjeux éthiques de la recherche	64
CHAPITRE III	64
RÉSULTATS	64
3.1 Introduction	64
3.2 La perception de l'entreprise.....	72
3.3 Le mal-être et le bien-être au travail	81
3.3.1 Le bien-être au travail.....	81
Les managers	82

Le besoin de reconnaissance	84
Les relations au travail	85
Les conditions internes et externes au travail	86
3.3.2 Le mal-être au travail.....	88
L'orientation	88
Les pratiques managériales « négatives »	89
L'évolution.....	94
Les tensions entre les engagements personnels et professionnels	97
La pression	99
Le stress	102
Les conditions internes et externes au travail	106
3.3.3 Synthèse intermédiaire	111
3.3.4 Les changements avec la maturité et l'expérience	112
Les objectifs et priorités dans la vie.....	112
Les attentes vis-à-vis du travail.....	114
Les réactions aux problèmes perçus.....	117
3.3.5 Seconde synthèse intermédiaire	120
3.4 Les ambivalences	121
3.4.1 La charge de travail	121
3.4.2 La pression	123
3.4.3 Les changements en entreprise.....	125
3.4.4 Le besoin d'équilibre.....	128
3.4.5 Le salaire	130
3.4.6 Le besoin de nouveaux défis	132
3.4.7 Le rapport à la performance	133
3.4.8 La compétition en entreprise	136
3.4.9 La vitesse de l'évolution.....	138
3.4.10 La prise de postes	139

3.5 L'idéalisation du travail	142
3.5.1 Le besoin d'équilibre	143
3.5.2 La réalisation au travail	144
3.5.3 Les attentes vis-à-vis du manager.....	147
3.5.4 Le travailleur idéal.....	151
3.6 Le sentiment d'emprisonnement	152
3.6.1 La flexibilité des horaires	153
3.6.2 Le rapport au travail	154
3.7 Conclusion.....	157
CHAPITRE IV	149
DISCUSSION	149
4.1 Introduction	149
4.2 Les changements qui s'opèrent dans le temps chez les personnes rencontrées ..	161
4.3 Les grandes étapes.....	163
4.3.1 Avant de commencer à travailler.....	166
4.3.2 En début de carrière.....	168
4.3.3 Les phases de prise de conscience et les réactions	169
4.4 L'ambivalence dans le rapport au travail	172
4.4.1 Le rapport au travail et le rôle du travailleur dans la trajectoire personnelle	173
4.4.2 Le rapport au travail	174
4.5 Conclusion.....	183
CONCLUSION	184
ANNEXES A	194
Courriel d'invitation envoyé aux participants	194
ANNEXES B	195
Entente de confidentialité avec les participants	195
ANNEXES C	198
Guide d'entrevue	198

ANNEXES D	200
Certificat d'éthique.....	200
BIBLIOGRAPHIE	190

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Les spécificités de la génération des jeunes travailleurs.....	31
2.1	Les thèmes et sous-thèmes du codage des données.....	56
4.1	La trajectoire des expériences subjectives des jeunes gestionnaires.....	165
4.2	L'évolution de l'ambivalence dans le rapport au travail.....	175
4.3	Dynamique d'intériorisation et de construction des discours.....	179
4.4	La double intériorisation dans le rapport au travail des jeunes gestionnaires.....	182
5.1	Synthèse des contributions.....	190

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Les étapes de notre processus de recherche.....	38
2.2	Les critères de sélection de l'échantillon.....	41
2.3	La liste et les caractéristiques des personnes rencontrées.....	44
2.4	Les thèmes et questions des entrevues.....	47
2.5	Les étapes du codage.....	53
2.6	Les risques de la recherche et les actions correctrices.....	67
3.1	Les aspects positifs et négatifs des pratiques managériales selon les participants	93
3.2	Les éléments en lien avec le stress d'après les participants.....	105
3.3	Les conditions internes et externes en lien avec le bien-être ou le mal-être au travail.....	110
3.4	Les éléments en lien avec le bien-être et le mal-être au travail.....	111
3.5	Les dimensions qui changent avec l'âge/la maturité/ l'expérience.....	120
3.6	La classification des pressions positives et négatives faite par les participants.....	125
3.7	Les dimensions touchées par les ambivalences et leurs caractéristiques.....	142
3.8	Les attentes vis-à-vis des managers.....	150
4.1	Les changements dans le temps.....	161
4.2	Les oppositions entre propos et pratiques chez les entreprises et les jeunes gestionnaires.....	177

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est d'explorer le phénomène de mal-être et de bien-être au travail en s'attardant à comprendre l'expérience subjective des jeunes cadres occupants des postes de gestion au fil de leurs premières années de travail. Nous explorons ces expériences subjectives et plus précisément celles du mal-être au travail, afin de voir comment ces jeunes gestionnaires vivent les situations émotionnelles inhérentes à leurs fonctions de gestion. Le but de notre recherche est de déterminer les éléments qui jouent un rôle dans la dynamique émotionnelle au travail et de ce fait dans les sentiments de bien-être et de mal-être vécus dans l'expérience de travail.

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche reposant sur une collecte de données à partir de 25 entrevues menées avec des jeunes gestionnaires de moins de 40 ans qui travaillent dans de grandes entreprises. Nos entretiens avec ces jeunes gestionnaires nous ont permis de recueillir des données relatives à leurs expériences et à leurs perceptions au travail, telles que vécues par eux. L'analyse de ces données nous a conduits à un ensemble de résultats nous permettant de documenter la variété des expériences subjectives vécues. L'analyse approfondie de ces résultats, guidée par ce que nous avons recensé dans la littérature, nous a menés vers une série de constats, qui constituent notre contribution. Nous avons ainsi pu apporter dans un premier temps une confirmation de plus quant à l'impact négatif des nouveaux impératifs de travail et des nouvelles pratiques de gestion sur l'expérience des travailleurs. Dans un deuxième temps, nous avons pu recenser un ensemble de dimensions qui changent dans la vie au travail avec l'âge et l'expérience. La troisième contribution consiste en la définition d'une trajectoire, marquée par différentes étapes, qui rythme et segmentent ces changements. Nous avons également identifié les éléments déclencheurs du passage à l'étape suivante. Pour finir, nous avons aussi découvert que les jeunes au travail expérimentaient une double intériorisation relative d'un côté aux nouveaux impératifs du travail et au fonctionnement des entreprises aujourd'hui, et d'un autre côté, liée à une forme d'idéalisation du travail. Tel que nous le montrons, cette double intériorisation crée des ambivalences dans la conception du travail et la façon d'y vivre. Notre analyse met aussi en relief l'absence ou le peu de prise de position face à ces ambivalences, ce qui contribue à entretenir un rapport paradoxal au travail, lui aussi responsable du mal-être expérimenté par les jeunes gestionnaires rencontrés.

Mots clés : Expériences subjectives au travail, jeunes gestionnaires au travail, les émotions dans les fonctions de gestion, trajectoires subjectives au travail, mal-être au travail.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

INTRODUCTION

Que se passe-t-il dans les entreprises ces dernières années? Les sociétés ont connu à travers le temps de grandes mutations qui ont eu des impacts importants sur la gouvernance des entreprises, leurs organisations et leurs pratiques managériales. L'entreprise est d'une certaine manière un terrain d'expression et de matérialisation de tous ces changements. Depuis près de deux décennies, la société vit un nouveau changement que certains qualifient d'hypermodernité (Aubert, 2004; Déry, 2007; Lipovetsky, 2004). Une des caractéristiques de ce changement est l'accélération du rythme de vie de façon générale, ce qui touche aussi la sphère économique. Ainsi, de nos jours, l'économie est de plus en plus marquée par le numérique, mais aussi par une mondialisation grandissante, une multiplication de la demande, la croissance de la concurrence, etc. (Déry, 2009), des facteurs qui contribuent tous à cette accélération.

On pourrait penser que ce dynamisme, ces nouveautés et ces changements sont stimulants pour les travailleurs, et représentent des opportunités pour eux. Si cela peut être vrai pour certains, ce n'est pas toujours le cas. En effet, plusieurs observateurs des entreprises (Yves Clot, Christophe Dejours, Dominique L'Huilier, Nicole Aubert, Jean-François Chanlat, Omar Aktouf, parmi d'autres) constatent qu'en parallèle de ces changements, un malaise semble se répandre dans le monde du travail, et plus particulièrement dans les entreprises. Suicides, épuisement professionnel et autres crises font de plus en plus partie du quotidien des organisations. Comme nous le documenterons, certains indicateurs montrent que les troubles en lien avec le mal-être au travail sont en progression depuis déjà plusieurs années.

De manière générale, le phénomène de souffrance au travail est visible à travers les propos des salariés de tous niveaux, mais aussi à travers les écrits et articles de presse,

scientifiques et autres. Divers indicateurs de bien-être au travail soutiennent aussi ces témoignages et ces recherches. Par exemple, le taux de maladies professionnelles a significativement augmenté depuis une dizaine d'années (Delaye et Boudrandi, 2010). Mais le sujet commence à peine à être sérieusement considéré, notamment à cause de la difficulté à quantifier ce phénomène. Le stress professionnel reste relativement flou, bien que ses méfaits sur les individus et les organisations sont bien présents. « Aux États-Unis, par exemple, la facture est estimée à 200 milliards de dollars par an si l'on intègre l'absentéisme, la rotation, la perte de productivité et frais médicaux. Une étude canadienne attribue à la dépression des pertes de productivité atteignant 4,5 milliards \$ canadien (Stephens et Joubert, 2001). Le coût global engendré annuellement au Canada par les problèmes de santé mentale s'élève à près de 14 milliards. Ces coûts représentent 4 milliards \$ pour la seule province du Québec » (Delaye et Boudrandi, 2010, p.1). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant d'apprendre que l'OMS prévoit qu'en « 2020 la dépression deviendra la principale cause d'incapacité de travail » (Delaye, Boudrandi, 2010, p.3). Force est donc de constater qu'aujourd'hui, le travail n'est pas que source d'épanouissement : une partie non négligeable des salariés n'est pas en situation de bien-être au travail. Certains réussissent à sortir de cet engrenage, mais ceci se fait souvent à travers une reconversion professionnelle ou encore via un abandon de la vie professionnelle pour une durée plus ou moins longue. Le constat est donc clair : il y a souffrance dans les entreprises. Néanmoins, si tous ces changements jouent un rôle dans cette dynamique, il nous apparaît simpliste de les retenir comme unique explication. Ainsi, il nous semble que le sujet mérite une réflexion plus approfondie.

Certains chercheurs, tout comme certaines entreprises, sont sensibles à ce phénomène inquiétant. Cette sensibilité tend à s'exprimer dans des propos qui prônent l'importance des salariés, la nécessité de les motiver, de reconnaître leur travail, de les valoriser, entre autres. Par ailleurs, on voit apparaître de nombreux articles, notamment dans la presse d'affaires, qui mettent en valeur l'importance du bien-être

au travail, des impacts de celui-ci sur la performance des salariés, la productivité, etc. Le titre de la conférence organisée par le journal Les Affaires « Agissez dès maintenant sur le bien-être de vos employés et ayez une influence directe sur votre productivité » en est un bon exemple (Les Affaires, 2015). Ces propos ne sont pas nouveaux. Or, le phénomène de la souffrance au travail semble persister. Comment alors expliquer la coexistence de ce malaise grandissant dont plusieurs semblent prendre conscience et l'insistance sur l'importance du bien-être au travail, une importance de plus en plus défendue? D'un côté, on reconnaît que certaines pratiques – comme l'intensification du travail, la multiplication des pressions, l'accélération du rythme de travail – sont néfastes pour les individus comme pour les organisations, mais d'un autre côté, celles-ci continuent à être adoptées, avec des conséquences bien réelles pour les personnes.

C'est dans ce cadre général que s'inscrit notre recherche. Celle-ci naît non seulement de la reconnaissance de cette souffrance et de ce malaise des travailleurs, mais d'une volonté de s'intéresser finement à l'expérience des individus au travail. Ce qui attire d'autant plus notre attention, c'est que ce malaise toucherait un bon nombre de jeunes travailleurs en poste depuis quelques années seulement et qu'il n'épargne aucune catégorie de travailleur. La question affecte aujourd'hui autant la sphère sociale qu'économique. Notre recherche s'intéresse donc à ces jeunes au travail et plus précisément aux jeunes cadres gestionnaires. Nous nous interrogeons sur la façon avec laquelle les jeunes gestionnaires évoluent dans les contextes qui semblent être forts en émotions.

Les premières expériences de gestion sont notamment des moments qui peuvent être chargés en émotion en tous genres. Un article qui traite de l'épuisement professionnel (Degrande, 2011) rapporte qu'aujourd'hui, celui-ci touche davantage les jeunes cadres de moins de trente ans que les travailleurs qui ont plusieurs années d'expérience. Les employés concernés sont notamment des jeunes avec un niveau de

diplôme élevé, et « [f]ace à l'organisation qu'ils trouvaient "étouffante" et "oppressante", la réponse est souvent très rapide : l'abandon et la spirale de la dépression » (Delaye et Boudrandi, 2010, p.14). Cette recherche s'intéressera donc à ces jeunes gestionnaires et jeunes chefs de projets pour essayer de comprendre comment sont vécues ces premières expériences de travail, et quelles sont les répercussions sur ces jeunes lorsqu'ils sont dans des situations qui impliquent beaucoup d'émotions. Notre recherche porte donc sur l'expérience subjective au travail telle que vécu par les jeunes gestionnaires en entreprise et de façon plus précise, sur l'expérience du mal-être ou de la souffrance au travail. La fonction de gestionnaire comprend aussi les personnes qui travaillent en contexte de projet.

En effet, l'une des grandes caractéristiques de l'entreprise moderne est l'organisation par projet. Les projets occupent aujourd'hui une place importante dans le paysage organisationnel. Le projet est un ensemble de tâches soumises à une planification, et par définition contrôlables. Ce qui fait des projets un mode d'organisation techniciste et rationaliste qui concorde avec l'orientation voulue par le capitalisme moderne. (Lindgren, Packendorff et Sergi, 2014). Les projets sont aujourd'hui présentés comme des organisations efficaces, permettant de bien faire avancer les choses et d'avoir un meilleur contrôle sur les actions. Le travail par projet est décrit comme une expérience stimulante. Mais les projets sont aussi des organisations temporaires dans lesquelles différentes personnes interagissent. Les travailleurs en contexte de projet vivraient même sous des injonctions paradoxales, devant faire preuve de discipline *et* être ludiques, être prudents *et* entreprenants, neutres *et* passionnés (*Ibid.*). En partant du fait que les individus sont fondamentalement subjectifs, agissant et réagissant en fonction de leurs émotions, et en prenant en considération les éléments précités, il paraît évident que les projets sont des lieux émotionnels importants. Si les pratiques de gestion de façon plus générale impliquent beaucoup d'émotions, ces dernières sont le plus souvent dévaluées dans des contextes « professionnels ». En effet, l'émotivité

est considérée comme l'opposé de la rationalité et se trouve donc associée à l'irrationalité (*Ibid*), qui est elle négativement perçue en contexte organisationnel.

Dans ce contexte, notre recherche tentera d'atteindre plusieurs objectifs. En partant de notre intérêt général pour l'expérience subjective des jeunes gestionnaires, il s'agit dans un premier temps d'explorer le phénomène double du bien-être et du mal-être au travail chez cette catégorie d'employés. Nous chercherons à comprendre comment est vécu ce phénomène du point de vue des travailleurs, et de saisir à quoi ceux-ci attribuent subjectivement ce bien-être ou ce mal-être au travail. Nous visons à identifier les éléments qui jouent un rôle direct ou indirect dans cette dynamique émotionnelle, non pas d'un point de vue fonctionnel, mais d'un point de vue expérientiel. Cela signifie donc donner préséance à l'expérience vécue par les individus au travail, pour comprendre ce qui, chez les personnes, déclenche ces expériences subjectives. En ce sens, notre question de recherche s'articule comme suit : comment les jeunes gestionnaires et gestionnaires de projets vivent-ils les situations émotionnelles inhérentes à leur fonction? L'objectif final de notre recherche est de mieux comprendre le phénomène afin d'être en mesure de l'appréhender plus finement. Tel est l'apport premier des approches qui mettent à l'avant-plan l'expérience individuelle, et qui visent à faire entendre la voix des personnes au travail.

Dans les parties suivantes, nous commencerons par faire une recension des écrits autour de notre problématique. Cette recension nous permettra de mieux comprendre les différents phénomènes ou sujets qui touchent à notre problématique et d'identifier les volets de notre problématique qui n'ont été jusqu'à maintenant que peu explorés. Ce travail nous conduira à développer un premier cadre conceptuel. Nous exposerons dans un deuxième temps l'approche méthodologique que nous avons utilisée dans notre recherche, en présentant les moyens utilisés dans la collecte et le traitement des données sur lesquels nous avons basé notre recherche. Compte tenu de son objet,

l'expérience subjective des jeunes gestionnaires, nous avons mené une étude qualitative de type exploratoire. Dans la section suivante seront présentés les résultats des entrevues menées dans le cadre de cette recherche. Nous y rapporterons ce qui nous a été dit, tout en procédant à une première conceptualisation de ces résultats. L'analyse approfondie se fera dans la partie suivante : c'est dans cette partie que nous interpréterons les résultats en nous appuyons notamment sur des éléments théoriques précédemment présentés, dans le but de développer notre compréhension du phénomène qui constitue le cœur de notre contribution. La conclusion, chapitre final de ce mémoire, présentera la synthèse de notre recherche.

CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS

1.1 Introduction

Pour comprendre le phénomène du mal-être et de la souffrance au travail chez les jeunes gestionnaires, plusieurs questions se posent. Tout d'abord il semble nécessaire de rappeler que ces phénomènes se déploient dans le contexte du travail : cela implique que nous devons nous pencher sur cette question afin de comprendre le rapport et les attentes qu'entretiennent ces gestionnaires vis-à-vis du travail. Que représente-t-il dans la vie des travailleurs? Quelle est sa place? Quelles sont ses finalités? Nous tenterons, à travers une recension des écrits sur le sujet, de répondre à ces interrogations, avant d'apporter des éléments qui permettent de mieux comprendre notre problématique de recherche, à savoir l'expérience subjective au travail et plus précisément le mal-être vécu au sein de celui-ci par les jeunes gestionnaires et jeunes chefs de projets. L'objectif de ce chapitre est donc de faire une recension des écrits reliés à notre problématique de recherche, dans l'optique de jeter les bases d'une compréhension de ce phénomène. Notre recension portera ainsi sur trois blocs conceptuels, soit : le rapport au travail, l'expérience subjective au travail et plus précisément celle qui a trait à la souffrance au travail et pour finir, les jeunes gestionnaires et leurs aspirations face au travail.

Notre intérêt pour cette thématique découle d'un constat de plus en plus implacable : celui que le travail est actuellement, pour un nombre grandissant d'individus, une source de souffrance. En effet, il semble que le mal-être au travail soit un phénomène qui prend de l'ampleur. « J. Palmade, au terme de deux grandes enquêtes sur le travail menées à vingt ans d'intervalle, met en évidence les changements suivants chez les salariés : une plus grande anxiété quant à l'avenir professionnel, une moins grande

assurance de promotion professionnelle, une plus grande évaluation négative de sa position sociale [...], un plus grand sentiment d'échec de ce que furent ses projets de réalisation de soi » (Méda, 2004, p.67). Aux États-Unis, par exemple, la facture

relative aux conséquences de l'épuisement professionnel est estimée à 200 milliards de dollars par an. Le coût annuel global au Canada généré par les problèmes de santé mentale s'élève à près de 14 milliards. L'OMS prévoit que la cause principale d'incapacité de travail en 2020 sera la dépression (Delaye et Boudrandi, 2010). L'institut de gestion du stress annonce un montant d'environ 20 milliards d'euros par an relatif au coût du stress pour l'ensemble des états de l'Union européenne¹. L'institut universitaire en santé mentale à Montréal déclare qu'un nombre important de travailleurs est touché par des problèmes de santé mentale durant leurs années les plus productives. Ainsi, 20 % des travailleurs canadiens souffriraient chaque année de maladies liées au stress². Selon l'étude Samotrace (2007), faite sur un échantillon de 3000 travailleurs en France, 24 % des hommes et 37 % des femmes souffrent de mal-être au travail. L'association canadienne pour la santé mentale affirme que plus de 25 % des travailleurs québécois se plaignent de vivre un stress élevé quotidiennement. Aussi, plus de 40 % des réclamations pour incapacités de travail sont en lien avec des difficultés au niveau de la santé mentale³. Le stress ou le mal-être au travail apparaissent comme le thème général évoqué pour parler de l'expérience subjective au travail, ce qui nous interpelle.

De manière générale, il existe globalement deux types d'approches en science de la gestion vis-à-vis du stress au travail, une approche objectiviste et une approche interactionniste. La première s'appuie sur des facteurs objectivement reconnaissables, tels que les heures de travail, les conditions matérielles, etc. qui sont alors considérés

¹ Voir la page web «<http://www.institutdegestiondustress.com/chiffres.php>».

² Voir la page web «<http://www.iusmm.ca/hopital/sante-mentale/en-chiffres.html>».

³ Voir la page web «<http://acsmmontreal.qc.ca/epuisement-professionnel-burn-out/>».

dans le but d'établir et de mesurer le lien de cause à effet qui existerait entre ces facteurs et le stress des travailleurs (Loriol, 2014; Chanlat, 1990). L'approche interactionniste quant à elle intègre comme élément primordial la capacité de réflexivité des individus. Cette approche s'intéresse aux interactions qui lient les individus, aux significations et interprétations qu'ils font de ce qui les entoure (Guignon et Morissette, 2013). À l'image de la « Person-environment fit theory » (Caplan, 1987), l'approche interactionniste, considère trois éléments comme influant sur le stress au travail : l'environnement, le contexte et l'individu (Leconte, s.d.).

Dans le cadre de notre étude, les sujets occupent une place centrale. Nous voulons construire notre travail sur les expériences subjectives de ces derniers et donc sur les interactions qu'ils vivent dans le cadre de la vie quotidienne au travail, mais aussi sur le sens que ces personnes donnent à ce vécu (Maisonneuve, 2000). L'approche interactionniste permet en ce sens de saisir l'individu à travers la façon avec laquelle il vit l'expérience au quotidien dans la société et au sein de l'organisation. Au regard du fait qu'il est question de subjectivité et d'interprétation et en référence aux travaux de Friedman et Rosenman (1959) sur les personnalités au travail et notamment la définition de la personnalité de type A dont les principales caractéristiques sont l'hyper investissement au travail et une grande exposition au stress professionnel, nous pouvons dire que les individus au travail vivent et gèrent ce phénomène de souffrance de façon différente. Ainsi, un même événement peut susciter des réactions différentes chez différents sujets.

Nous commencerons donc par dessiner le contexte global dans lequel se situe notre recherche, à savoir le contexte socio-économique du travail de nos jours, et plus précisément les nouveaux impératifs du travail ainsi que les nouvelles pratiques de gestion qui en découlent, ainsi que leurs impacts sur les travailleurs. Ensuite, nous ferons un exposé sur le thème de l'expérience subjective au travail en présentons les éléments qui selon nous entrent en jeu dans la construction de ces expériences

subjectives et qui sont le rapport au travail, les émotions au travail et les questions reliées à la souffrance au travail. En effet, le terme de souffrance renvoie à la question de l'expérience subjective vécue et donc des émotions au travail. Nous consacrerons ainsi une partie à la littérature portant sur l'expérience subjective et les émotions en contexte professionnel, pour d'abord reconnaître à juste titre leur existence de manière générale, avant de considérer ce qui a été écrit en lien avec les personnes au cœur de notre recherche, les jeunes gestionnaires et les chefs de projets. Pour finir, nous aborderons le rapport et la place du travail chez notre population cible, à savoir les jeunes travailleurs.

1.2 Les nouveaux impératifs du travail

1.2.1 L'intensification du travail et ses conséquences

Nous vivons depuis un peu plus de deux décennies dans ce que certains auteurs tels que Richard Déry ou Nicole Aubert nomment l'hypermodernité, une économie où la financiarisation a touché tous les domaines et dans lequel le rythme s'accélère un peu plus chaque jour. Cette hypermodernité est caractérisée par une économie numérique, une mondialisation grandissante, une multiplication de la demande, la croissance de la concurrence, etc. (Déry, 2009). En trente ans, les conditions de travail ont beaucoup évolué, influençant de manière notable son organisation et faisant apparaître de nouvelles formes d'organisations (Debrand et Lengagne, 2007). Dans ce contexte de globalisation et de libéralisme grandissant, Fortino et Linhart (2011) mettent en lumière des transformations importantes du monde du travail dans sa totalité.

Plusieurs enquêtes sur les conditions de travail font état d'une forte intensification du travail (Gollac et Amossé, 2007; H  lardot, 2009), une intensification qui peut prendre plusieurs formes. Il n'est plus question uniquement de cadence de travail, mais de la gestion des effectifs en vue de l'atteinte d'objectifs sans prendre en considération les réalités et la complexité du travail (Gollac, 2005). L'intensification est aussi relative au cercle vicieux de la vitesse des changements, de l'urgence et du manque de préparation. Un changement organisationnel suppose un temps d'adaptation et d'apprentissage dont ne disposent pas les salariés aujourd'hui, ce qui les empêche de capitaliser sur leurs expériences et de se préparer aux changements suivants (Gollac et Amossé, 2007).

Les travailleurs d'aujourd'hui sont soumis à de nouvelles exigences de travail complexes (Debrand et Lengagne, 2007). Ils peuvent éventuellement jouir d'une plus grande latitude dans la façon avec laquelle ils exécutent leur travail dans le but d'atteindre les objectifs et composer avec ces nouvelles exigences avec efficacité, mais n'y parviennent souvent pas et tombent dans l'intensification du travail (Gollac, 2005).

En plus de cette intensification, H  lardot (2009) met en lumière d'autres transformations du monde du travail contemporain. Il aborde la précarisation et la flexibilisation des temps de travail, l'insécurité des emplois grandissante à cause des nombreuses restructurations et délocalisations. Enfin, toujours d'après H  lardot, les entreprises font appel à de nouvelles formes de mobilisation des salariés construites sur l'engagement personnel dans le travail. Les travailleurs doivent non seulement faire le travail, mais sont tenus de s'y engager personnellement, et de faire preuve de loyauté, d'autonomie et d'initiative. Courpasson (1996) parle en ce sens d'une forme de normalisation qui, selon lui, est un nouveau mode de contrôle. Il soutient que le mode de management « entrepreneurial » tend à normaliser le comportement et l'engagement des salariés à travers la responsabilisation et l'intégration implicite de

nouveaux référents. Ainsi l'engagement personnel devrait être obtenu à travers le partage progressif d'une conviction sur les bons comportements à avoir. « On retrouve en quelque sorte une notion idéale typique et uniforme du travailleur, qui aujourd'hui s'est propagée très largement au personnel d'encadrement, et a pris des formes essentiellement comportementales. » (Courpasson, 1996, p. 252). L'ensemble des éléments précités font état de nouvelles pratiques de gestion, lesquelles joueraient d'après certains auteurs, un rôle important dans l'expérience négative au travail ou le mal-être au travail. Nous les exposons dans la partie suivante.

1.2.2 Les nouvelles pratiques de gestion et leurs impacts sur les expériences subjectives au travail

Au regard des éléments précités, de nouvelles pratiques de gestion apparaissent dans les entreprises avec l'objectif avoué de ne pas perdre leur position dans un marché qui est plus souvent qu'autrement présenté comme très concurrentiel, ainsi qu'avec la visée de générer le maximum de profits le plus rapidement possible. Nous avons vu que cela avait pour conséquence une intensification du travail. Parallèlement à cette transformation du travail, les problèmes de santé, plus précisément psychologiques, relatifs au travail, se seraient aussi intensifiés (Debrand et Lengagne, 2007). Plusieurs travaux empiriques ont démontré que l'intensité du travail avait des effets néfastes sur la santé physique et psychique des salariés (Gollac et Amossé, 2007).

Les exemples de conditions de travail génératrices de mal-être sont nombreux. Hélandot (2009), et Gollac (2005) citent la confrontation des salariés aux contradictions dans les objectifs de travail, les interruptions fréquentes qui génèrent une désorganisation du travail, le manque de moyens et d'informations qui obligent les salariés à « mal travailler ». Mais aussi, l'insécurité de l'emploi, le manque de reconnaissance, la nécessité continue de faire des choix ou des sacrifices entre

l'épanouissement professionnel ou personnel, etc. Comme autre exemple, nous pouvons citer les systèmes de fixation d'objectifs entièrement chiffrés. En effet, l'évaluation individualisée fait que le sens du collectif tend à se perdre petit à petit. Les travailleurs se retrouvent à gérer des relations de rivalité à la place des moments de socialisation et de convivialité. Sans compter le fait que ce type d'évaluation ne permet pas de reconnaître le travail réel, celui-là même qui témoigne de l'implication subjective du salarié et de la mobilisation de son intelligence (Brunstein *et al.*, 1999). De plus, « souffrant psychiquement du manque de reconnaissance de leur “travail réel”, tel que familier à la psycho dynamique du travail, les salariés auraient de fortes suspicions quant à la méconnaissance totale du travail qui est évalué par les managers... et souffrent de ce fait de l'impossibilité de toute reconnaissance » (Forno, 2012, p.25). Dejours (2008) conclut même en affirmant que parce que ces évaluations ne peuvent pas s'appliquer bien à un travail fondamentalement subjectif, elles sont utilisées dans une optique de domination et d'intimidation, ce qui génère un mal-être chez les travailleurs qui subissent cette domination et cette intimidation.

Par ailleurs, la réduction des effectifs à travers les plans sociaux et autres est « devenue un moyen préventif de soigner sa compétitivité » (Méda, 2004, p.63). Or, cela a pour conséquence d'introduire un sentiment d'insécurité chez les travailleurs. Ce sentiment d'insécurité conduirait même des travailleurs à se taire, en dépit du fait qu'ils soient, dans certains cas, dans des situations d'exploitation physique, mentale et psychologique – et ce, de peur de perdre leur place (Brunstein *et al.*, 1999). Dejours (2008) met en évidence le fait que dans ces conditions, l'estime de soi et l'épanouissement personnel sont touchés. Héraldot (2009) souligne que ces souffrances sont d'autant plus importantes puisqu'elles sont vécues par les travailleurs dans une situation de solitude et de culpabilité.

À partir de là, nous pourrions continuer à énumérer, détailler et analyser les nombreuses dérives des modes organisationnels modernes en leur attribuant l'entière

responsabilité de la souffrance au travail, mais cela supposerait que l'on ne considère aucunement l'intervention des individus dans ce processus, et que l'on considère aussi que le travailleur n'utilise pas de sa capacité de réflexivité ni de son intelligence, qu'il n'agit et ne réagit pas. Or, l'entreprise est gérée par des hommes et des femmes qui travaillent avec d'autres hommes et femmes. Des êtres vivants capables de réfléchir, de prendre des décisions et d'agir. La preuve étant que des études scientifiques confirment que ce qui impacte psychologiquement un individu n'a pas le même effet sur d'autres (Brunstein *et al.*, 1999). Par ailleurs, Gollac (2005) met en lumière que les salariés ne font pas que subir ces conditions de travail, ils composent avec et peuvent même en tirer du plaisir. En cela, nous croyons qu'il faut donc appréhender la question de la souffrance au travail d'une façon plus large.

Jean-Pierre Neveu (1996) insiste sur la nécessité d'analyser le phénomène à l'intérieur d'un contexte social. La société contemporaine ou moderne connaît, elle aussi, des changements qui affectent le positionnement de l'individu dans la société. Certaines formes d'éducation fournissent à l'individu des repères internes sur lesquels il construit ses valeurs. Celles-ci viennent d'un référent comme la famille par exemple. Le sociologue américain Riesman, cité par Brunstein *et al.* (1999), explique quant à lui que l'évolution de la société a fait que les groupes traditionnels n'existent plus, la famille s'est effacée et a éclaté, d'où la disparition d'un référent solide sans lequel les individus sont livrés à eux-mêmes et fragilisés. Ainsi, nous pouvons dire aussi que la société a une part de responsabilité dans la situation de souffrance actuelle au travail. En effet, « la société contemporaine contribue à la fragilisation psychique de l'individu en façonnant une psychologie de la perception sociale par trop versatile et émiettée » (*Ibid*, p.70).

Au regard de ces éléments, « la responsabilité des modes de gestion comme cause de stress se trouve relativisée et ramenée au rôle de facteur constitutif contribuant [...] à l'évolution d'un phénomène de fracture beaucoup plus globale » (*Ibid*). Néanmoins,

les travaux de Karasek et Theorell (1990), Wassenhove (2014) et de Siegrist (1996) relatifs aux facteurs psychosociaux qui représentent un risque pour la santé au travail, évaluent les éléments qui ont un impact sur la santé mentale des travailleurs au sein des entreprises; pour ce faire, ils tiennent compte à la fois des conditions du travail et des caractéristiques individuelles dans la dynamique de bien-être ou mal-être au travail.

De ce fait, il paraît indéniable que les pratiques organisationnelles jouent un rôle dans ce processus, mais qu'en est-il vraiment de l'expérience vécue par les travailleurs? Nous reviendrons dans la partie suivante sur cette expérience subjective et de ses différents volets en passant à la fois par le rapport au travail, les émotions au sein de celui-ci, et en nous focalisant plus sur les expériences négatives qui engendrent un mal-être au travail.

1.3 L'expérience subjective du travail

1.3.1 Mieux comprendre le phénomène de mal-être au travail

Les appellations pour définir la souffrance au travail sont nombreuses et peu précises, ce qui représente en soit une difficulté pour définir le phénomène avec exactitude. Ainsi, bien que le lien avec celui-ci et les maladies physiologiques ait été prouvé, notamment à travers le déséquilibre hormonal (cortisol et adrénaline) (Davezies, 2013), les facteurs déclencheurs sont partiellement identifiés et regroupés (Légeron, 2004), mais ne sont pas clairement définis (Morgan, 1999). Le stress semble résulter d'une multitude d'éléments interreliés (Creg, 2008). Les conditions de travail, les ambitions et la qualité des relations au travail sont des exemples d'éléments qui interagissent avec des personnalités et finissent par générer une dynamique qui

impacte le bien-être et le mal-être au travail (Morgan, 1999). L'épuisement professionnel touche aujourd'hui un grand nombre de milieux de travail et n'est plus l'exclusivité de certains métiers comme c'était le cas auparavant (Kirouac, 2007).

Le thème de la souffrance au travail a fait la une de bon nombre de publications, magazines, presses spécialisées, etc. (Gollac et al, 2006). Il a aussi fait l'objet de nombreux travaux de recherches, pour n'en citer que très peu, nous faisons référence notamment aux contributions de Yves Clot, Christophe Dejours, Pascale Molinier, Nicole Aubert, etc. La pénibilité mentale au travail est présentée aujourd'hui comme la seule façon de faire face à la mondialisation et comme étant inévitable dans une recherche d'efficacité économique. La possibilité de la diminuer semble ainsi irréalisable (Gollac *et al.*, 2006)

Avant de rentrer plus en profondeur dans le sujet, il nous semble important de mieux comprendre cette souffrance au travail qui comme nous l'avons précédemment dit, a plusieurs appellations. Pour commencer, il importe de définir le stress, phénomène endémique actuel : « Le stress [...] provoque trois étapes chez l'homme, régulées par la sécrétion de différentes hormones. Les deux premières étapes correspondent à une phase d'alarme, suivi, d'une phase de résistance. [...] Cela passe par une augmentation de la fréquence cardiaque, de la tension artérielle, de la vigilance, etc. Ces symptômes disparaissent lorsque la période de stress est ponctuelle. Le cas échéant, l'organisme passe à la troisième étape qui est une phase d'épuisement, correspondant à une absence de régulation des hormones au niveau du système nerveux central » (Morgue et Leszczynska, 2014, p.8). Le stress peut survenir lorsque l'individu ressent un manque de moyens pour faire face aux contraintes qui lui sont imposées ce qui affecte la santé physique et psychique et de ce fait le sentiment de bien être (*Ibid*).

Une autre appellation courante pour décrire le stress au travail et ses effets sur l'individu est le « burnout ». Le psychanalyste Herbert Freudenberger développe le concept de burnout pour en faire un état de dépression conséquent des effets négatifs du stress professionnel (Delaye et Boudrandi, 2010). Un autre concept est celui de la fatigue au travail : Lorient (2003) parle de dimension psychosociale de la fatigue qui décrit des sentiments d'ennui et de souffrance morale.

Au regard des définitions précédentes, le stress au travail, le « burnout » ou encore la fatigue au travail sont d'une certaine manière trois façons parmi d'autres de décrire des situations difficiles rendant le travail pénible et causant une forme de souffrance. Nous utiliserons dans notre travail les termes de souffrance professionnelle ou épuisement professionnel pour aborder ces expériences subjectives de mal-être au travail.

La question de la souffrance au travail a été abordée à travers plusieurs disciplines et suivant différentes grilles de lectures, biologiques, épidémiologique, psychodynamique, psychologique cognitive, psychologique clinique, sociologique, etc. (Chakor, 2010). Mais une grande partie des recherches scientifiques abordent encore la question sous l'angle des facteurs individuels et psychologiques qui favorisent la survenue d'épuisement professionnel (Kirouac, 2007). Cette approche nourrit l'idée suivant laquelle l'épuisement professionnel viendrait des difficultés d'adaptation de l'individu au travail et qu'il serait donc d'une certaine manière responsable de sa propre souffrance (Gollac *et al.*, 2006). Pour leur part, Edelwich et Brodsky (1980), cités par Kirouac (2012), voient la souffrance professionnelle comme le résultat d'une désillusion et une perte d'idéalisme et de motivation face aux conditions de travail.

Kirouac (2007), relève une similitude intéressante entre la description qui est faite des personnalités qualifiées comme étant à risque et qui regroupent des caractéristiques

telles que la combativité, le besoin de toujours aller plus loin, un sens élevé du succès et de la performance et les caractéristiques encouragées par les logiques managériales d'aujourd'hui. Elle ajoute que ces dernières travaillent à établir cette idée de l'individu « self made » qui est directement et indirectement responsabilisé de son avenir tout en faisant la promotion de la performance individuelle dans la vie privée et professionnelle et en ainsi d'une idéalisation de la vie du travailleur. Martuccelli (2004) décrit ce phénomène de domination indirecte comme une forme de « servitude volontaire » de la part du travailleur qui agit suivant sa propre volonté, mais une volonté influencée par un propos managérial.

L'état d'épuisement a des répercussions importantes sur l'état d'esprit qui finissent par donner lieu à des symptômes physiques. L'individu ressent un épuisement psychique, une difficulté de contrôle des émotions, des sentiments négatifs de découragement et d'angoisses accompagnés de symptômes physiques tels que la fatigue, les troubles du sommeil, les troubles sexuels, etc. Un sentiment général de mal-être qui conduit à la perte de confiance en soi et à des comportements inhabituels et anormaux (Delaye et Boudrandi, 2010; Légeron, 2004). Les individus expérimentent alors une impression de débordement et d'envahissement des contraintes professionnelles sur la vie personnelle, auxquels ils ne pensent pas pouvoir échapper, ce qui vient aggraver ce sentiment de mal-être (Kirouac, 2012).

La souffrance vécue par les travailleurs notamment à cause de ces nouvelles pratiques de gestion a modifié le rapport au travail. Tessier (2006) fait ce constat tout en soulignant un phénomène de prise de distance vis-à-vis du travail chez ces travailleurs. Nous consacrerons donc la partie suivante à essayer de comprendre quelle est la place du travail dans la vie des travailleurs aujourd'hui, quel rapport entretiennent-ils, quelles sont leurs attentes et comment évolue ce rapport au travail.

1.3.2 Le rapport au travail

Dans un contexte d'exploration de l'expérience subjective au travail, il est nécessaire de comprendre le rapport entretenu avec le travail, ce que représente ce travail, qu'elles sont les attentes vis-à-vis de ce travail, quel est sa place et quels rôles il joue dans la vie (Côté, 2013). En effet, le travail ne peut être analysé ou considéré uniquement comme un ensemble de tâches qui correspondent à une pratique professionnelle. C'est aussi un temps de vie, indissociable de l'expérience de vie de façon plus globale d'un individu (Linhart et Bertaux-Wiame, 2006). Ainsi le rapport au travail a un caractère multidimensionnel, il est défini par les attentes des individus, mais aussi par sa ou ses fonctions (Malenfant *et al.*, 2002).

Irréfutablement, le travail permet de gagner de l'argent. La première fonction du travail est donc de fournir aux travailleurs le moyen de subvenir à leurs besoins et d'assurer une sécurité financière à la fois à travers la perception du salaire direct, mais aussi en alimentant les caisses d'assurance de l'État (assurances chômage, sécurité sociale, retraites, etc.) (Bernard, 2003). Le travail joue aussi un rôle très important dans la socialisation. Ainsi, il est défini comme un moyen d'intégration et de construction de relations, mais aussi comme l'élément qui permet de gagner une position dans la société et ainsi avoir une reconnaissance sociale (Aravis, 2010).

Le travail se fait à travers un effort physique et intellectuel, il constitue donc aussi une contribution utile du travailleur dans la réalisation d'une œuvre plus globale, participant ainsi à la réalisation de la personne qui l'accomplit (Bernard, 2003). Une réalisation qui se fait notamment à travers le sentiment d'être utile à la société, un sentiment qui à son tour enrichit l'estime et la valorisation de soi (Malenfant *et al.*, 2002). Dans le même ordre d'idée, cet apport de l'utilité permet une reconnaissance du travailleur pour ce qu'il est et ce qu'il apporte, ce qui renvoie à la notion

d'identité. L'identité se construirait notamment à travers le travail (Méda, 2004; la Bernard, 2003).

Enfin, malgré la baisse du temps de travail contractuel, celui-ci continue d'occuper une place importante au point que l'organisation du temps dit personnel se fait en fonction du temps de travail (Linhart et Bertaux-Wiame, 2006).

Les fonctions du travail, ses finalités ou encore les attentes vis-à-vis du travail détaillées ci-dessus sont nombreuses et ont beaucoup évolué au cours du 20^e siècle. Le travail n'est plus ressenti uniquement comme une norme sociale ou comme un moyen de gagner sa vie, mais un moyen de se réaliser et de se développer (Riffault et Tchernia, 2002; Méda, 2004). Nous assistons à une montée des dimensions du travail dites expressives (Méda, 2010). Le rapport au travail est ainsi défini à travers la satisfaction des attentes entretenues vis-à-vis dudit travail, mais aussi en fonction des conditions de ce dernier (Côté, 2013). La pratique du travail dans des conditions de salariat a fait que celui-ci est devenu un bien qui se vend et qui s'achète au sein d'un marché (Méda, 2004). Or, le contrat qui est censé être un garant d'équité entre l'employeur et l'employé ne l'est pas forcément, car finalement l'employeur donne à l'employé un moyen de subsistance. À partir de là, la relation de dépendance n'est pas tout à fait équitable (Forno, 2012). Les sociologues parlent de « soumission consentie », qui va se transformer doucement à travers le temps en un objet de confrontation entre l'employeur et les salariés et qui va participer à la définition du rapport au travail (*Ibid*).

En ce sens, certains chercheurs se sont intéressés à ce sentiment de soumission ou de perte de liberté ressenti par les travailleurs. En effet, ces derniers expriment le sentiment d'être emprisonné dans un travail, une société, des normes, des valeurs sur lesquels ils ne pensant avoir aucune marge d'action. Ce sentiment a été qualifié de prison psychique et jouerait un rôle dans les expériences subjectives et négatives du

travail. Morgan (1999) explique que les individus créent des organisations de façon consciente ou inconsciente et les maintiennent comme telles. Or, les mêmes mécanismes psychiques qui leur permettent d'ordonner leur univers peuvent devenir des contraintes qui les empêchent d'agir de manière différente. « Les façons de voir deviennent des façons de ne pas voir » (Morgan, 1999, p.201). Les personnes deviennent alors comme prisonnières d'images, d'idées, de pensée, etc. « Les prisons du psychisme sont de cette nature. Des façons de penser et d'agir choisies une fois pour toutes deviennent des pièges qui enferment les individus dans des mondes construits par la société et empêche d'autre monde de naître » (*Ibid*, p.212).

Il y a donc des conditions psychiques qui influencent le rapport au travail, mais aussi des conditions plus matérielles. Comme exemple de ces conditions, nous pouvons citer le virage numérique et toutes les technologies de l'information et de communication, qui sont en place depuis quelques années déjà mais qui continuent à gagner en importance, jouent un rôle très important. Elles sont en effet utilisées comme moyen pour gagner du temps et exigent une réactivité et une rapidité de traitement sans précédent. Les acteurs se retrouvent connectés de façon permanente, à travers internet et téléphones intelligents, ce qui a participé à la rupture de la frontière entre temps de travail et temps libre (Aubert, 2012). Or ces frontières jouent un rôle important dans la mesure où elles participent à limiter le risque d'un surinvestissement qui serait néfaste pour les travailleurs à terme (Aubert, 2010). Et ceci en référence à la place mentale qu'occupe le travail et que Méda (2010) définit comme dépassant la place physique; de ce fait le travail peut être vécu comme envahissant.

D'ailleurs, plusieurs chercheurs ont noté une distanciation par rapport au travail ou à l'entreprise (considérée comme l'endroit où se passe le travail) sur laquelle les travailleurs ne compteraient plus pour avoir un équilibre de vie. Une forme d'auto-censure lors des réunions et l'absentéisme croissant seraient des exemples de cette

distanciation (Forno, 2012). Un autre exemple de cette distanciation pourrait être le phénomène du présentéisme : des travailleurs qui donnent l'illusion d'être là au travail, mais sans l'être véritablement. Des salariés complètement désengagés qui vont jouer la comédie et ainsi simuler la motivation, l'adhésion et la production, mais en ne demande au travail que de leur apporter des moyens matériels de subvenir à leurs besoins matériels. D'autres encore vont agir avec relativisme et apporter une contribution minimale en essayant de se faire remarquer le moins possible (Gosselin et Lauzier, 2011).

Par ailleurs, « l'hyperactivité laborieuse dont certains individus abusent se traduit par un rythme et un investissement hors norme dans le travail, et pourrait être, paradoxalement, l'un des symptômes de cette résistance, du corps et de l'esprit à l'intensification du travail. [...] Alors pour être visible, il va travailler longtemps. Envoyer des mails toutes les heures du jour et de la nuit et mieux encore : les traiter. [...]. Dopés par cette soif de performance, de reconnaissance, les travailleurs hyperactifs seront rattrapés tôt ou tard par [l'épuisement professionnel]. » (Forno, 2012, p.120).

En résumé, nous pouvons dire que le rapport au travail est relatif aussi à la façon avec laquelle les salariés vivent l'expérience du travail. Pour comprendre comment ces expériences subjectives sont vécues, il nous semble important de creuser du côté des émotions qui sont inhérentes à ces situations.

1.3.3 Les émotions au travail

Les émotions au travail

Au regard des éléments présentés ci-dessus, il paraît évident que le travail est un lieu d'investissement affectif (Hess, 2003). L'organisation ou la vie organisationnelle est, au même titre que la vie en général, habitée par les émotions et ceci à tous les niveaux (Chanlat, 2003). Tous les actes dans l'organisation, que ce soit la construction de liens sociaux, la gestion de l'information, la prise de décision, la fixation de buts, l'intégration au travail, etc. sont tous reliés à la subjectivité des jugements et des sentiments (Fineman, 2001). Ces processus organisationnels qui sont décrits en théorie comme étant construits sur une réflexion rationnelle, relèvent, au contraire, bien souvent de l'émotif (Soares, 2003). Comme nous nous intéressons à l'expérience subjective au travail, et plus précisément aux expériences de mal-être et de souffrance au sein de ce dernier, les émotions se trouvent au cœur de notre recherche. En effet, l'émotion est un terme relativement familier qui est utilisé pour décrire une variété d'expériences en lien avec l'affect, avec l'humeur ou avec les sentiments des personnes (Callahan et McCollum, 2002). « L'émotion, littéralement « mouvement vers l'extérieur », est un « état complexe de l'organisme qui implique des changements corporels [...] et sur le plan mental, un état d'excitation ou de perturbation, marqué par un sentiment profond, et habituellement une pulsion amenant à une forme définitive de comportement » (Van Hoorebeke, 2008, p.4).

Bien que les recherches sur les émotions soient souvent classées comme relevant de disciplines comme la sociologie et la psychologie (*Ibid*), elles ont énormément gagné en popularité durant les deux dernières décennies au niveau des études organisationnelles (Coupland et al, 2008; Fineman, 2001). Il existe aujourd'hui une profusion d'écrits au sujet de la satisfaction au travail, mais les émotions et la

dimension affective du travail n'y sont pas aussi présentes que l'on pourrait le penser (Ashford et Humphrey, 1995).

Les émotions ont longtemps été considérées comme l'antithèse de la rationalité, ce qui a contribué à leur perception plutôt négative dans les milieux de travail. Ainsi, il y a eu plusieurs tentatives de contrôle de l'expérience et l'expression des émotions au travail d'un côté et un évitement de celles-ci d'un autre côté (Ashford et Humphrey, 1995). Siebben et Wettergren (2010) portent un regard critique sur la façon avec laquelle les émotions sont traitées encore aujourd'hui. La critique porte sur le fait qu'il y a une approche qui favorise l'émergence et l'expression des émotions positives (le bonheur, l'enthousiasme, la confiance, etc.) et tend à vouloir refouler ou contrôler intelligemment les émotions négatives telles que la colère ou encore la tristesse, etc. Des théories comme celle de l'intelligence émotionnelle ont vu le jour depuis quelques années, mais sont aussi fortement critiquées de par leur côté objectiviste qui veut mesurer le non mesurable (Chanlat, 2003). Ashford et Humphrey (1995) dénoncent ce constat en apportant l'argument que d'une part, les émotions contribuent fortement à l'engagement au travail et d'autre part qu'il existe une contagion émotionnelle au sein des organisations qui peut être une force de construction ou de déconstruction, elle peut participer à la création de la cohésion de groupe, développer l'engagement, et créer une force de travail.

Dans l'introduction de ce travail, nous avons précisé notre volonté de travailler sur la dynamique émotionnelle chez les chefs de projets et les gestionnaires d'équipe. « Des données collectées par Adelman (1989) dévoilent que les employés à des postes qui réclament une gestion des émotions importante connaissent moins de satisfaction au travail, d'estime de soi, plus de symptômes de dépression et une santé affaiblie » (Van Hoorebeke, 2008, p.6). Dès lors, il nous semble important de voir comment se décline cette notion d'émotion dans les contextes de projets et de management intermédiaire.

Les émotions en contexte de projet

La difficulté de trouver des travaux qui traitent de la question des émotions en contexte de projet est révélatrice. Lorsqu'il est question de projets, ce sont surtout les aspects organisationnels que nous avons retrouvés. Ce constat est confirmé par Cicmil (2006) qui évoque la nécessité de plus s'intéresser à l'expérience vécue par les praticiens en contexte de projets. Nous avons néanmoins recensé deux travaux qui traitent de la question.

Une des recherches que nous avons consultées relève que le travail par projet est associé à différentes expériences émotionnelles : *excitation* par rapport à la passion générée par le travail par projet, *l'anxiété* du stress du travail et des risques supportés, *la confiance* en la prévisibilité découlant de l'aspect formalisé des projets, et *la lassitude* face à la rigidité et à la répétitivité du travail (Lindgren *et al.*, 2014). Une autre recherche, d'Asquin *et al.* (2007), définit les projets comme ayant un côté sombre rarement, voire jamais mis de l'avant. Cet article éclaire l'intense pression vécue par les membres d'une équipe de projet et par le chef de projet, qui lui, porte en plus la responsabilité de l'aboutissement du projet, du bon fonctionnement des équipes, de la qualité du livrable, de la maîtrise des coûts, etc. Par ailleurs, ce même article nous parle de l'exaltation au début du projet qui conduit à une implication excessive et qui se termine bien souvent par un épuisement. Il y aurait ce phénomène surprenant survenant à la fin des projets, une forme de deuil. L'implication dans le projet fait qu'après la fin de celui-ci, les chefs de projets vivent une perte de sens et se retrouve dans une situation de deuil qui exige un certain temps pour que le détachement affectif du projet puisse se faire. Un dernier élément notable associé à l'expérience émotionnelle dans le cadre des projets est la visibilité qu'offre le projet, le travail du chef de projet est exposé plus que dans une situation de travail classique. Il est de ce fait en permanente évaluation de la part de tous les collègues –

subordonnés, pairs et supérieurs. À partir de là se développe une angoisse de la performance et un esprit de compétition qui demandent une énergie émotionnelle importante (*Ibid*).

Ce qui vient d'être présenté touche aussi bien les membres des équipes de projets que le chef de projet. Il y a cependant une spécificité au chef de projet. En effet, à travers son positionnement, celui-ci occupe d'une certaine manière une fonction de gestionnaire intermédiaire. Le chef de projet est dans une situation « d'entre-deux ». Il nous paraît intéressant dans ce sens de s'intéresser aussi à cette fonction intermédiaire, que l'on retrouve également chez les managers de proximité et intermédiaires, des postes que les jeunes travailleurs sont susceptibles d'occuper.

Les émotions dans la fonction de gestionnaire intermédiaire

Le métier de manager renvoie à des activités très diversifiées. L'ensemble des tâches qui doivent être faites par un manager peuvent être facilement nommées - gérer, fédérer, fixer les objectifs, etc. -, mais difficilement décrites ou déclinables en tâches précises. Et ceci, car elles relèvent beaucoup de l'interprétation, de l'intuition, du bricolage et de la débrouillardise (Dietrich, 2009).

Le manager intermédiaire, comme son nom l'indique, se trouve dans une position médiatrice entre une direction avec des stratégies, des valeurs, etc., et une équipe de subordonnées qu'il doit gérer pour atteindre les objectifs préfixés en haut de la hiérarchie, et ce, tout en essayant de garder une motivation au sein de l'équipe. Le manager intermédiaire a ainsi une position « tampon », qui n'est pas toujours facile à assumer. (Wakselman, 2013; Pichault et Schoenaers, 2012)

Par ailleurs, les instructions venant de la direction ne sont pas toujours aussi claires qu'elles le paraissent. Ces instructions sont souvent entourées de flou, sans parler des divergences d'orientation possibles qui peuvent exister au sein de la haute direction. Ces situations contraignent le manager à prendre position par moment, à interpréter, adapter, trouver des compromis et prendre des risques (Dietrich, 2009). De plus, les managers n'ont pas toujours à leur disposition suffisamment de moyens pour répondre aux demandes croissantes de la hiérarchie d'un côté et de la démobilisation des subordonnés de l'autre (Codo, 2013). Sur un autre plan, gérer une équipe veut dire aussi faire face aux aléas du travail au quotidien : pannes, absentéismes, conflits, etc., ce qui pourrait causer une pression supplémentaire relative à la capacité de réalisation des objectifs. Par ailleurs, une des responsabilités du manager est la fidélisation des équipes avec lesquelles il doit désormais agir en tant qu'animateur pour établir une harmonie dans l'équipe, une équipe de collaborateurs bien souvent considérés aujourd'hui comme des clients internes (Delaye et Boudrandi, 2010). Enfin, un contrôle s'impose sur les travailleurs via les nouvelles pratiques de gestion. Dans ce contexte, les managers se voient confrontés à l'obligation d'assurer une mise sous contrôle et mise en conformité des individus. Mais les managers sont en même temps responsabilisés sur la santé des salariés, et notamment leur santé mentale. Il s'agit d'une double contrainte qui augmente la pression vécue par les managers (Forno, 2012).

À l'heure actuelle, le travail managérial tend à devenir plus complexe, plus abstrait et plus difficile à saisir. Ces changements demandent aux gestionnaires une gestion de leurs propres émotions et de celles des autres (Mignorac et Herrbach, 2004). Ces simples exemples peuvent témoigner de l'intensité émotionnelle vécue par les gestionnaires intermédiaires. L'intensité émotionnelle et la pression sont d'autant plus fortes au regard du fait que l'expression des émotions ou des sentiments est perçue au travail comme un signe de faiblesse ou d'incompétence (Codo, 2013). Le manager se

doit de démontrer une capacité à assumer toujours plus de responsabilités s'il veut être aimé et considéré par la hiérarchie (Delaye et Boudrandi, 2010).

À l'évidence et au regard de ce qui vient d'être cité, l'expérience du travail est habitée par des émotions et pas toujours des émotions positives. Nous venons de voir aussi que ces émotions sont d'autant plus présentes lorsqu'il s'agit de fonctions de gestion. Mais comment les jeunes gestionnaires vivent-ils ces situations fortes en émotions? La section suivante fournit des éléments de réponse à cette question.

1.4 Les jeunes au travail

Comme préalablement expliqué, la population sur laquelle porte notre recherche est les jeunes au travail (soit les gestionnaires qui ont entre 25 et 40 ans). Afin de compléter le travail documentaire qui est fait sur le travail et la souffrance au travail, il convient de s'intéresser plus précisément au rapport qu'entretiennent ces jeunes avec le travail.

1.4.1 La place du travail dans la vie des jeunes travailleurs

La jeune génération de travailleur a des valeurs, des attitudes et des attentes qui sont différentes de ses prédécesseurs (Ng *et al.*, 2010). Selon Loughlin et Barling (2001), la compréhension du monde professionnel se fait à travers le travail des parents et les conditions économiques. Il s'avère qu'entre les années 1980 et 1990, plusieurs jeunes ont vu leurs parents vivre des expériences négatives au travail (reclassement, restructuration, licenciement, etc.). À cause de ces expériences, entre autres, les jeunes se disent sceptiques envers le travail (*Ibid*). Ils sont qualifiés de nouvelle

génération « Y » qui a vu ses parents faire des sacrifices sans forcément avoir de retour et qui de ce fait, refuse de sacrifier son propre équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Zemke *et al.*, 2000). Amado (2008), parle d'une forte désillusion et une méfiance face aux organisations qui conduiraient les jeunes à adopter un rapport prudent et instrumental dans leur engagement. Néanmoins, leurs attentes envers le travail n'en sont pas moins importantes. Ng *et al.* (2010), à travers une revue de littérature, rapporte que la nouvelle génération veut tout avoir et vite en termes de salaires, d'avancement de carrière, d'équilibre de vie, de contribution dans la société et de défis. Les paragraphes suivants reprennent ces attentes envers le travail de façon plus détaillée.

1.4.2 Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail

Une étude menée au Québec en 2012 auprès de jeunes travailleurs (18-34 ans) et des travailleurs plus âgés montre que les jeunes sont plus en quête de reconnaissance et de réalisation personnelle que leurs aînés. Voici quelques-uns des résultats de l'enquête (Mercure *et al.*, 2012) :

- Les finalités du travail classées par ordre d'importance sont : le salaire, la réalisation personnelle, la reconnaissance et le prestige.
- Le choix des emplois se fait sur la base, encore une fois par ordre d'importance, des relations avec les collègues, l'ambiance au travail, les tâches intéressantes, le degré d'autonomie, les horaires de travail et finalement les conditions matérielles.
- Il s'avère que la valorisation du contenu du travail et la réalisation personnelle augmentent avec le niveau socioprofessionnel et le niveau d'études.

Le tableau suivant, tiré d'une enquête faite par Pichault et Pleyers (2010), reprend les principales caractéristiques censées décrire les spécificités de la génération des jeunes travailleurs.

Figure 1.1 : Les spécificités de la génération des jeunes travailleurs

CATÉGORIES	CARACTÉRISTIQUES
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion une fois les objectifs atteints, recherche de <i>feedback</i> par rapport à l'engagement professionnel
Intégration vie privée/vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/temps de loisir, forte importance accordée aux loisirs, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de <i>free lancers</i> , individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané

Source : Pichault et Pleyers, 2010, p. 29 (tableau adapté : seules les colonnes avec des données significatives pour notre travail ont été gardées)

Ng *et al.* (2010) font aussi un inventaire des attentes que les jeunes entretiennent envers le travail. Ils les définissent comme ayant de fortes attentes quant aux rétributions financières et aux évolutions, mais surtout quant à la vitesse d'obtention de ces dernières. Le positionnement des nouvelles générations de travailleurs vis-à-vis du travail est double. D'un côté, ils veulent ces dites évolutions rapides, venant d'un travail qui a un sens dans une organisation qui a de fortes valeurs où la considération de l'humain est très présente avec une agréable ambiance de travail (*Ibid*). Mais de l'autre, ces jeunes travailleurs ne seraient pas prêts, comme nous l'avons vu plus tôt, à sacrifier leur équilibre entre vie privée et travail. Au regard de ces attentes, nous nous interrogeons sur la façon avec laquelle se définit le rapport au travail chez ces jeunes et comment est-il vécu?

1.4.3 Le rapport au travail chez les jeunes

À partir de ces éléments nous pouvons dire que les jeunes travailleurs vivent une ambivalence dans leur rapport au travail à travers laquelle il y a une forte idéalisation du travail, ce qui peut porter atteinte à l'individu dans la mesure où, « l'idéal [...] lorsque considéré comme un modèle à atteindre n'exclue pas la difficulté, la contrainte et la hardiesse. Au contraire, faire de l'idéal un projet d'action crée l'expérience souvent considérée comme malheureuse de la confrontation avec les limites et les contradictions » (Dujarier, 2012, p. 220).

Un autre élément important à prendre en compte est la caractéristique de cette nouvelle génération de travailleurs qui n'accepterait plus l'autorité directe, qui a besoin de pouvoir prendre des initiatives et avoir un minimum de contrôle sur leurs activités (Burke et Ng, 2006). Quand on sait qu'« un salarié qui a le sentiment de ne pas contrôler sera davantage soumis au risque de dépression, de moindre performance

ou de désengagement dans certaines activités » (Barel *et al.*, 2009, p. 2), nous pouvons supposer que la jeune génération de travailleurs, avec ses spécificités, est d'autant plus exposée au risque de souffrance face au manque de contrôle ou de marge de manœuvre.

En résumé, nous pouvons dire que le niveau d'attentes des jeunes travailleurs est important, d'où un risque tout aussi élevé de désillusion. En effet, certains auteurs ont abordé la notion de trajectoire en fonction de laquelle le rapport au travail change. Ce changement serait dû au « choc vécu par les jeunes entre les niveaux importants d'attentes vis-à-vis du travail et de la vie professionnelle et l'insatisfaction générée par « le réel du travail intervenant au terme de ce que certains appellent la “lune de miel” entre le jeune et le travail (Wright et Bonnet, 2002) — ce dernier ne semblant proposer dans la plupart des cas, que peu d'opportunités d'épanouissement » (Aubert, 2010, p.88). Le rapport au travail changerait donc, en suivant certaines étapes. Notre recherche s'intéressera donc au parcours des jeunes gestionnaires, explorant comment celui-ci est lié à leur expérience subjective au travail.

1.5 Conclusion

Avoir tracé un cadre général nous a permis de mieux comprendre les concepts-clés à la base de notre travail. En effet, nous avons vu qu'avec l'évolution de la société et de l'économie, le travail faisait face à de nouveaux impératifs. Ceux-ci ont comme conséquence d'une part une intensification importante du travail et d'autre part des changements significatifs au niveau des pratiques managériales. La recherche montre qu'il y a des liens entre cette intensification et ces changements et la souffrance au travail. L'idée que les nouvelles pratiques de gestion ont un impact négatif sur la vie des travailleurs a été démontrée. Néanmoins, nous avons aussi vu que les individus ne

réagissent pas de la même manière et que de ce fait la société et les caractéristiques individuelles jouent aussi un rôle.

Dans un deuxième temps, nous avons défini la souffrance au travail et ses manifestations, mais avons aussi fait un détour du côté des émotions au travail pour démontrer qu'elles étaient très présentes et qu'elles entraient en ligne de compte, parmi d'autres éléments, dans la définition du rapport au travail. Un rapport qui serait de plus en plus marqué par une volonté de détachement vis-à-vis du travail de la part des travailleurs.

Pour finir, nous avons porté un regard sur les spécificités des jeunes au travail, la recension à ce niveau ayant montré que ceux-ci avaient un rapport ambivalent avec le travail relativement au niveau d'attentes importantes qu'ils y mettent et le scepticisme et la distance qu'ils évoquent. C'est précisément à cette expérience subjective des jeunes au travail que nous nous intéressons. Comme préalablement précisé, nous voulons comprendre ce qui fait que ces jeunes gestionnaires se retrouvent en situation de souffrance au travail ou pas, une compréhension ancrée dans leur expérience subjective. En ce sens, et à la lumière de la compréhension des éléments apportée par la recension des travaux que nous avons faits, il nous faut maintenant aller voir sur le terrain comment les expériences subjectives, dont celles qui sont négatives, sont vécues dans le quotidien du travail, afin d'approfondir compréhension du phénomène en question.

CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE

2.1 Paradigme, forme et nature de la recherche

Nous présentons dans ce chapitre la méthodologie adoptée pour notre recherche en vue de répondre à notre questionnement.

Tel que précédemment abordé, notre premier objectif est d'explorer un phénomène de plus en plus documenté au sein des entreprises, le malaise et la souffrance au travail chez les jeunes gestionnaires, le but étant d'identifier ou mieux comprendre les sources de bien-être et de mal-être au travail à travers les expériences subjectives des jeunes gestionnaires. Un phénomène « représente un aspect particulier de la réalité qui peut être perçu par les sens ou expérimenté » (Fortin, 2010, p.39). Parce que nous nous intéressons à un phénomène relevant d'expériences subjectives, nous inscrivons notre recherche dans un paradigme naturaliste, qui « part du principe que la réalité sociale est multiple et qu'elle se construit à partir de perceptions individuelles [...] ». (*Ibid*, p.25). Le but de notre recherche est donc l'exploration de ce phénomène et l'identification éventuelle de liens qui pourraient exister entre les différents éléments qui construisent le phénomène étudié.

À la lumière de ces éléments et pour compléter la mise en contexte de notre approche méthodologique, nous reprenons ci-suit nos questions de recherche :

- Comment les jeunes gestionnaires et gestionnaires de projets vivent-ils les situations émotionnelles inhérentes à leur fonction?
 - Comment sont vécues les premières expériences de travail?
 - Comment les jeunes évoluent-ils dans les contextes forts en émotion

- Quelles sont les répercussions sur ces jeunes lorsqu'ils sont dans des situations qui impliquent beaucoup d'émotions?
- Comment s'expriment le bien-être et le mal-être chez les jeunes gestionnaires?
- Quels sont les éléments qui jouent un rôle direct ou indirect dans cette dynamique émotionnelle d'un point de vue expérientiel?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative. Celle-ci « vise à atteindre une meilleure compréhension et à découvrir le sens donné à des phénomènes particuliers par les personnes qui les vivent » (Fortin, 2010, p.11). La recherche qualitative est donc la plus appropriée dans une démarche de compréhension des sentiments ressentis par les personnes et leurs perceptions des choses (*Ibid*). « Le terme recherche qualitative désigne ordinairement la recherche qui produit et analyse les données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observable des personnes » (Deslauriers, 1991, p.6).

Dans notre cas, nous ne voulons pas limiter notre recherche à la description du phénomène, mais comprendre ce que les individus pensent du phénomène, comment ils le vivent. Pourquoi certaines choses sont-elles vécues d'une façon donnée? Quelles sont les trajectoires et expériences subjectives personnelles? Quelles sont les perceptions et interprétations propres de la question? (Fortin, 2010, 124). Il s'agit donc d'une exploration que nous mènerons par une démarche d'inspiration phénoménologique. La phénoménologie est une approche de recherche qui a pour objectif de comprendre l'expérience humaine. Elle tire ses origines de la philosophie existentialiste (*Ibid*, p.275). « Selon Van Maanen (1984), la recherche phénoménologique met l'accent sur l'étude de l'expérience de vie et de la quotidienneté ni rationalisée ni catégorisée. Ainsi, la phénoménologie se questionne

sur l'essence même des phénomènes avec l'objectif de révéler les structures significatives internes au monde vécu » (Anadon, 2006, p. 19).

Notre recherche est partie d'un constat empirique. Par ailleurs, nous voulions donner un sens à des données qui reprennent des expériences personnelles, en vue de créer une nouvelle connaissance pour générer une compréhension différente du phénomène étudié (Blais et Martineau, 2007). Cependant, nous ne voulions pas tomber dans ce risque de circularité tel que décrit par Dumez, qui affirme qu'« il est facile de trouver dans le matériau des éléments qui confirment une théorie en laissant de côté ce qui pourrait la mettre en cause ou la nuancer. Il s'agit de risque de circularité, qui consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2013, p.17). Au regard de ces éléments, nous avons décidé d'orienter notre recherche vers une approche inductive exploratoire, sensible à ce qui émerge de la démarche de terrain.

Le raisonnement inductif a pour but de créer de la connaissance à partir de l'étude de cas particuliers, de définir des notions émergentes, d'identifier des régularités ou des constantes et de construire des généralités sur la base de ces dernières. C'est donc un raisonnement qui va du particulier au général (Fortin, 2010, p.16). Le raisonnement inductif consiste en un traitement des données à partir des objectifs de recherche suivant une procédure de lectures des données brutes pour faire émerger des catégories et des unités de sens (Blais et Martinaux, 2006).

Ainsi, notre étude adopte une méthodologie de recherche qualitative, qui vise une exploration à travers une recherche phénoménologique basée sur un raisonnement inductif et suivant une approche naturaliste.

2.2 Les étapes de la recherche

La présentation des étapes de façon linéaire a pour but d'exposer ces étapes. Nous soulignons toutefois que nous avons adopté une démarche itérative avec des allers-retours entre les différentes parties tout au long de la réalisation du projet de recherche, ce qui correspond pleinement à l'esprit de la démarche qualitative. Nous nous appuyons sur le découpage en 5 étapes proposé par Fortin pour illustrer notre processus, tel que présenté au tableau 2.1 :

Tableau 2.1 : Les étapes de notre processus de recherche

Étapes	Actions reliées	Approche utilisée
Conceptualisation	Choix du sujet de recherche	Nous avons fait le choix du thème de notre recherche à partir d'un constat empirique que nous avons observé au sein des entreprises dans lesquelles avons travaillées et dans notre entourage. Nous avons développé une carte mentale pour distinguer les différents volets de notre sujet et mieux le définir.
	Élaboration de la question de recherche	Utilisation d'une démarche en entonnoir (sujet — objet — question)
	Recensement des écrits	Carte mentale dans un premier temps pour définir un premier niveau de sujets ou éléments connexes puis tout au long du processus de recherche en parallèle de l'émergence des thèmes.
	Choix du type d'étude	Défini par la nature du sujet étudié (phénomène — expériences subjectives)
Planification	Définition de l'échantillon	Relatif à la question de recherche (jeunes gestionnaires) — Définition des variables d'inclusion et d'exclusion.
	Choix de la stratégie de conduite de la recherche	Élaboration d'un planning rétroactif. Choix des outils de collecte et d'analyse des données.
Collecte et analyse	Collecte et organisation des données	Conduites des entrevues Enregistrement des entrevues Retranscription des entrevues Rédaction des mémos Codage des données en deux temps
	Analyse des données	Analyse des données encodées
Validation	Interprétation des résultats Renforcement de la crédibilité	Allers — retours permanents entre l'analyse, les mémos rédigés lors des entrevues et les retranscriptions.
Diffusion	Communication des résultats	Rédaction et diffusion sous la forme d'un mémoire de recherche.

Ce tableau est un résumé des actions entreprises et des choix effectués. Dans les parties suivantes, nous présentons plus en profondeur nos stratégies d'échantillonnage, de collecte, d'analyse et de présentation des données.

2.3 L'échantillonnage

L'échantillonnage est le « processus au cours duquel on sélectionne un groupe de personnes ou une portion de la population pour représenter la population cible » (Fortin, 2010, p.224). La population est donc un groupe de personnes avec des caractéristiques communes.

2.3.1 La stratégie d'échantillonnage

Il existe plusieurs stratégies en ce qui concerne la sélection de l'échantillon en fonction du type d'information visée. Nous avons comme objectif d'étudier en profondeur les expériences d'un nombre relativement limité de personnes. En ce sens, nous avons opté, dans un premier temps, pour l'échantillonnage par choix raisonné. L'échantillonnage par choix raisonné est une méthode qui consiste à sélectionner des personnes sur la base de critères d'inclusion définis et qui représentent des caractéristiques de la population cible (Fortin, 2010). Le recrutement s'est donc fait au début uniquement par choix raisonnés.

Dans un deuxième temps, nous avons eu recours à l'échantillonnage par réseaux qui « consiste à demander à des personnes recrutées initialement selon des critères de sélection précis de suggérer le nom d'autres personnes qui leur paraissent répondre aux mêmes critères » (*Ibid*, p.236). La combinaison des deux stratégies nous a permis

d'avoir suffisamment de contacts pour notre recherche. À l'occasion, nous avons procédé à une sélection, pour ne garder que les personnes qui correspondaient parfaitement à nos critères.

Pour pouvoir faire l'échantillonnage approprié qui nous permettrait de rencontrer une masse critique de répondants pouvant parler de leurs expériences et avoir des données parlantes pour notre recherche, il nous a fallu définir un certain nombre de critères qui nous permettraient de sélectionner ces participants.

2.3.2 Les critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères d'inclusion « décrivent les caractéristiques essentielles d'une population que l'on souhaite trouver chez des sujets » (Fortin, 2010, p. 226). Les critères d'exclusion quant à eux, « servent à déterminer les sujets qui ne font pas partie de l'échantillon, en raison de leurs caractéristiques différentes » (*Ibid*, p. 226). Le tableau ci-dessous reprend nos critères d'inclusion et d'exclusion sur lesquels nous sommes basés dans la sélection des participants.

Tableau 2.2 : Les critères de sélection de l'échantillon

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Poste de gestion avec des responsabilités (gestionnaire d'équipe, chef de projet, gestionnaire opérationnel, etc.)	Cadres, mais n'occupant pas des postes de gestion.
Travaillant dans de grandes entreprises du secteur privé	Gestionnaire dans le secteur public ou dans de petites entreprises
Entre 25 et 40 ans	Moins de 25 ans ou plus de 40 ans
Parlant français	Autres langues
Diplômés en études supérieures	Pas de diplômes universitaires

Rappelons que notre recherche a été déclenchée par le phénomène du malaise au travail touchant les jeunes gestionnaires en entreprise, surtout après quelques années d'expérience professionnelle (environ 10 années). Dans un premier temps, nous avons donc défini la fourchette d'âge correspond à cette catégorie des « jeunes gestionnaires » : celle-ci s'est établie à 25-40 ans, à partir du raisonnement suivant : entre 22 et 23 ans, une personne qui n'a perdue aucune année lors de sa scolarité, et qui a poursuivi des études universitaires, obtient normalement son diplôme, à minima, de baccalauréat. À 25 ans, elle est donc normalement en poste depuis un minimum d'une année.

Les parcours sont différents et pour certaines personnes il y a reprise des études, changements de cursus ou d'autres raisons qui font que l'introduction dans la vie professionnelle se fait plus tardivement. Ces cas existent, mais ne semblent pas représenter la norme. Nous avons néanmoins tenu compte de cela, et c'est pourquoi nous avons placé l'âge limite pour la participation à 40 ans, afin de pouvoir inclure des personnes qui auraient eu un début de carrière plus tardif.

Nous nous sommes intéressés aux gestionnaires ayant bénéficié d'une scolarité universitaire pour assurer une certaine uniformité chez les personnes que nous questionnons. Le critère du poste de gestion est justifié par le fait que nous nous intéressons à cette population précisément. Pour sa part, l'exigence relative à la taille de l'entreprise est justifiée par le fait que les modèles organisationnels et managériaux ou le fonctionnement de façon plus générale ne sont pas les mêmes dans les petites entreprises et les grandes structures comme les multinationales, par exemple. En effet, dans les grandes multinationales, les pratiques de gestion employées ne sont généralement pas les mêmes que dans les petites ou moyennes entreprises. Le nombre d'employés n'est pas le même, les objectifs et stratégies ne sont pas les mêmes, les positionnements dans le marché non plus, ce qui peut faire que la gestion diffère.

2.3.3 Corpus et représentativité de l'échantillon

Le nombre de personnes interviewées a été difficile à définir d'emblée. Celui-ci s'est précisé pendant l'enquête sur la base des contraintes temporelles d'un côté, mais aussi en fonction du principe de saturation. La saturation des données est « ce qui se produit lorsque le chercheur s'aperçoit que les réponses deviennent répétitives et qu'aucune nouvelle information ne s'ajoute. C'est le point de redondance. » (Fortin, 2010, p. 243). Sur la base de ces deux limites, nous avons mené 25 entrevues.

Par ailleurs, notre recherche s'intéresse à la personne en tant qu'unité, l'entreprise ou l'industrie d'appartenance n'était donc pas un critère. Néanmoins, pour avoir une vue plus large, nous n'avons pas voulu nous limiter à un seul site ou un seul secteur d'activité. Nous avons essayé de diversifier le plus possible les domaines d'intervention des gestionnaires rencontrés.

Le tableau suivant présente un portrait factuel des personnes que nous avons rencontrées :

Tableau 2.3 : La liste et les caractéristiques des personnes rencontrées

Prénoms	Âge	Fonction
Julie	33 ans	Responsable estimation, multinationale
Amélie	32 ans	Directrice en vérification et services-conseils, cabinet de conseil international.
Stéphanie	30 ans	Directrice de section, banque
Sarra	35 ans	Directrice de succursale, banque
Tania	29 ans	Chef de projet, cabinet de conseil international
Philippe	38 ans	Directeur stratégie, banque
Ali	37 ans	Directeur technique, multinationale
Marion	33 ans	Responsable opérationnel, multinationale
Sophia	34 ans	Chef de projet, multinationale
Nadia	37 ans	Responsable marketing, multinationale
Alexandre	38 ans	Directeur des opérations, multinationale
Alain	38 ans	Directeur financier, multinationale
Camille	29 ans	Responsable organisation, banque
Myriam	30 ans	Responsable communication externe, multinationale
Ziad	32 ans	Responsable commercial, cabinet de courtage international
Lina	31 ans	Chef de projet, multinationale
Adil	38 ans	Directeur de succursale, banque
Maya	34 ans	Responsable ressources humaines, industrie
Jasmine	32 ans	Responsable achat, multinationale
Omar	38 ans	Directeur général, multinationale
Simon	36 ans	Directeur actuariat, multinationale
Anna	28 ans	Chef de projet, multinationale
Rita	34 ans	Chef de projet, multinationale
Rania	37 ans	Responsable audit, multinationale
Sami	32 ans	Chef de projet, services informatiques

2.4 Les outils de collecte de données

« Le choix de la méthode de collecte des données dépend du niveau de recherche, du type de phénomène ou de variable et des instruments disponibles » (Fortin, 2010, p.426). Au regard du phénomène étudié, nous avons besoin d'un outil qui nous permettrait de recueillir les expériences individuelles tout en favorisant l'expression des sentiments vécus associés à ces expériences, en plus des perceptions et interprétations personnelles de ces vécus. L'entrevue semblait être le moyen le plus adapté à notre besoin. L'entrevue est un échange verbal entre un intervieweur qui pose les questions et recueille l'information, et un interviewé qui fournit cette information (*Ibid*).

Tenant compte de notre question de recherche, notre travail dépendait de la bonne volonté des participants à partager avec nous leurs expériences et ce qu'ils avaient vécu ou ressenti en situation de travail. Nous avons donc comme objectif d'avoir un minimum de cadrage pour ne pas nous éloigner du sujet, mais de laisser le plus d'espace possible aux répondants pour avoir des participations volontaires, spontanées, et riches. Ces paramètres nous ont conduits à retenir l'entrevue semi-dirigée comme outil de collecte de données.

2.4.1 Les entrevues semi-dirigées

Nous avons choisi de travailler essentiellement avec les entrevues. Le chercheur n'a pas la capacité de tout observer. Selon Patton, les sentiments, les réflexions et les intentions ne peuvent être observées. « We cannot observe how people have organized the world and the meaning they attach to what goes on in the world. We have to ask people questions about those things » (Patton, 2002, p. 341). En ce sens,

l'entrevue permet de cibler les sujets qui nous intéressent et de tirer les positionnements subjectifs des personnes rencontrées vis-à-vis de ces sujets. Néanmoins, parce que notre recherche vise à comprendre les expériences personnelles, les ressentis, les approches comportementales, etc. des individus, il nous fallait veiller à laisser suffisamment de place aux répondants pour s'exprimer. C'est ainsi que nous avons choisi d'utiliser des entrevues semi-directives. L'entrevue semi-dirigée est à la croisée entre l'entrevue dirigée construite sur des questions quasi fermées et soumises à un cadrage strict, et l'entrevue non dirigée, qui elle s'apparente au récit de vie ou à ce que Patton appelle une conversation informelle et dans laquelle une seule thématique ou question est abordée et où il n'y a presque aucun cadrage. Ainsi, l'entrevue semi-dirigée se fait-elle en suivant un guide d'entrevue dans lequel figure une liste de thèmes à aborder avec des questions ouvertes laissant ainsi aux interviewés l'occasion de s'exprimer librement, mais sur un sujet préalablement établi (Fortin, 2010). Cette méthode a l'avantage d'offrir au chercheur le moyen de gérer le temps de l'entrevue et de cibler les thèmes importants à explorer, tout en laissant les perspectives individuelles et les expériences émerger (Patton, 2002).

Le tableau ci-dessous reprend les principaux thèmes abordés par les questions du guide d'entrevue que nous avons développé :

Tableau 2.4 : Les thèmes et questions des entrevues

Thèmes	Questions relatives au thème
Le parcours professionnel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous me décrire les principales étapes de votre parcours professionnel? 2. Questions relatives aux choix ou aux changements opérés au cours de votre parcours : Pourquoi avoir quitté tel poste? Pourquoi avoir refusé ou accepté telle offre? 3. Comment estimez-vous la vitesse de progression de votre carrière (trop rapide, pas assez rapide, au rythme que vous voulez)?
Le rapport au travail et les attentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment définiriez-vous la place qu'occupe le travail dans votre vie? 2. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis du travail avant de commencer à travailler? et quelles sont-elles aujourd'hui? 3. Qu'est-ce qui est le plus important pour vous au travail? 4. Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail? 5. Qu'est-ce qui vous déplaît dans votre travail? 6. Selon vous, quelles seraient les caractéristiques d'un poste « idéal »? 7. Quels sont les écarts vécus entre cette vision idéale et la réalité?
Les émotions ressenties au travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous me décrire des épisodes heureux au travail... et moins heureux – et ce qui les a caractérisés. 2. Comment vivez — vous vos rapports avec vos supérieurs? 3. Comment vivez — vous la pression et l'intensité au travail?

L'ordre des questions a son importance. Ainsi, suivant le modèle recommandé par Patton, nous avons entamé nos entrevues par des questions portants sur les expériences des répondants qui ne demandent pas d'interprétation et se font sous forme de description. Nous avons ensuite avancé vers les questions plus personnelles, celles qui portent sur les sentiments vécus, les interprétations et les opinions.

Nous avons mené vingt-six entrevues d'une durée moyenne de soixante minutes avec une seule entrevue qui a duré moins de trente minutes. L'ensemble des entrevues a été mené en français. Nous n'avons donc pas eu de traduction à faire.

Nous avons choisi de mener, le plus souvent possible, les entrevues hors des lieux de travail des personnes rencontrées. En effet, l'endroit où allaient se dérouler les entrevues avait son importance, puisque celles-ci tournaient autour des expériences relatives au travail, mais aussi des sentiments, des jugements, des comportements adoptés, des expériences personnelles, etc. dans un contexte de travail. Il fallait donc que les intervenants aient les conditions nécessaires pour pouvoir s'exprimer librement et en confidentialité. Mais également, et d'un point de vue éthique, nous devions veiller à ne faire encourir aucun risque à nos répondants. C'est pourquoi les entrevues se sont en très grande majorité déroulées en dehors des locaux des entreprises, à l'exception de cinq cas. Pour ces derniers, la rencontre s'est faite dans les bureaux, mais généralement en fin de journée, en dehors des heures de travail.

Pour ce qui est des conditions dans lesquelles se sont déroulés les échanges, ceux-ci se sont tous faits dans un climat détendu, avec un échange qui avait plus la forme d'une conversation que d'une communication formelle. Ceci nous a permis d'établir un climat de confiance qui a fait que les participations étaient spontanées et riches. Ainsi, nous n'avons rencontré aucun cas de résistance. Cette confiance a été renforcée par l'engagement de confidentialité présenté au début des entrevues et qui nous a permis aussi de procéder à l'enregistrement de l'intégralité des interviews avec le consentement des participants.

Dans la plupart des situations, les échanges ont continué après l'arrêt de l'enregistrement. Nous avons ainsi obtenu des éléments d'information complémentaires, que nous avons notés.

2.4.2 Les mémos

La prise de note tout au long de la recherche a aussi été un moyen de collecte de données. D'après Miles, Huberman et Saldaña, « an analytic memo is a brief or extended narrative that documents the researcher's reflections and thinking processes about the data. These are not just descriptive summaries of data but attempts to synthesize them into higher level analytic meaning. » (Miles *et al.*, 2014, p.95).

Nous avons travaillé avec deux sortes de mémos suivant la distinction faite par Deslauriers (1991) : les notes théoriques et les notes descriptives. Les notes descriptives permettent de consigner une description d'une situation ou d'un comportement. Nous avons donc, au fur et à mesure du déroulement de nos entrevues, pris des notes relatives aux observations du comportement ou des réactions des répondants. Ceci nous a permis d'identifier aussi des éléments relatifs à la communication non verbale qui ne pouvaient être captés par les enregistrements. À ce niveau, nous n'avons fait que noter les observations pendant le déroulement des entrevues, autrement dit, en temps réel.

Par ailleurs, à la fin de chaque entrevue, et durant toutes les autres étapes du processus de recherche, nous avons développé des notes théoriques. « Les notes théoriques retracent l'effort du chercheur pour donner un sens et une cohérence aux différentes observations qu'il a compilées. Il interprète, déduit, conclut; il développe de nouveaux concepts, les relie aux anciens. Les notes théoriques représentent ses efforts pour développer l'analyse et trouver un sens aux données » (Deslauriers, 1991, p.62). En ce sens, des premiers mémos analytiques ont été faits durant la période de collecte de données. Nous notions toutes nos idées, les liens que nous faisons entre différentes déclarations, nos questionnements relatifs à ces déclarations, etc.

L'exercice a continué pendant les retranscriptions des entrevues, mais s'est surtout accéléré pendant le codage des données.

Les mémos nous ont ainsi permis de noter un bon nombre d'éléments qui paraissaient évidents à un moment donné, mais, qui auraient été oubliés après quelque temps, en plus de nous aider à explorer nos premières intuitions.

2.4.3 L'observation active

L'observation a fait partie intégrante de notre processus de collecte de données à travers les entrevues. Il est important de faire la distinction entre l'observation participante comme méthode de recherche et l'observation active comme outil. « L'observation participante est une technique de recherche qualitative par laquelle le chercheur recueille des données de nature surtout descriptive en participant à la vie quotidienne du groupe, de l'organisation, de la personne qu'il veut étudier » (Deslauriers, 1991, p.46). L'observation active quant à elle, exige du chercheur qu'il ait « toujours les yeux ouverts à tout événement, l'esprit douteur et indépendant, disposé à examiner tout ce qui se présente et à ne rien laisser passer sans en rechercher la raison » (Yaich, 2009, p.1). C'est à travers cette dernière que nous avons pu observer nos interviewés et renseigner un bon nombre de mémos. Cette attitude nous a aussi permis d'adapter notre propre comportement et le déroulement de l'entrevue en fonction du contexte des interactions.

2.5 Le traitement des données et l'analyse

2.5.1 La constitution des données

Lors des entrevues, l'utilisation du magnétophone a été privilégiée, car, celui-ci présente de nombreux avantages. Il permet une mémorisation de tout ce qui a été dit, mais aussi la détection certaines expressions non — verbales tel que le ton de la voix qui auraient difficilement pu être consignées par écrit. Il offre aussi la possibilité de faire plusieurs allers-retours sur le matériau afin de mieux comprendre le sens de ce qui est dit à travers la façon avec laquelle il est dit (Deslauriers, 1991). Le fait d'enregistrer les entrevues nous a aussi donné la latitude de porter toute notre attention, pendant les entrevues, sur l'échange avec nos interlocuteurs, plutôt que de nous concentrer sur la consignation de tous les détails.

Une fois les données recueillies à travers les entrevues enregistrées, il a fallu transformer le matériel que nous avions sous forme de bande sonore en un matériel texte à utiliser pour l'analyse des données. Pour ce faire, nous avons eu recours aux transcriptions intégrales des entrevues en verbatim. Nous avons travaillé lors de cette étape suivant la règle de la transcription serrée, dans laquelle « tout est noté minutieusement, tel que prononcé, avec les erreurs et les hésitations » (Deslauriers, 1991, p. 68). L'objectif de la transcription serrée est de rester le plus fidèle possible aux propos tenus par les répondants. Le travail de transcription nous a permis d'amorcer une première étape de familiarisation avec notre matériau d'un côté et a donné lieu à environ 400 pages de données à exploiter. Le volume des données étant aussi important, nous devions les organiser pour pouvoir les utiliser. Pour ce faire, nous avons choisi le codage semi-émergent.

2.5.2 Le codage des données

La définition du codage

« Un code est un symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entrevue, observation, ou tout autre moyen » (Deslauriers, 1991, p.70). Les codes sont des catégories qui ont un objectif de classification et qui découlent des concepts ou thèmes les plus importants relatifs à la question de recherche (Miles et Huberman, 1991). Dumez décrit le codage comme étant un découpage en unité de sens. « Ces unités de sens peuvent être un paragraphe, quelques phrases, une phrase seule, une expression ou même un mot » (Dumez, 2013, p.71).

Les types de codage utilisés

La méthode utilisée pour le codage se rapproche du codage classique, dans le sens où nous sommes passés par les 5 étapes du codage pur décrites par Dumez et qui se dessinent comme suit :

Tableau 2.5 : Les étapes du codage

Étapes	Description
1	Découpage en unité de sens
2	« Coding », description de l'unité de sens par un ensemble de mots qui résument le sens.
3	« Naming », réduction du code en une étiquette
4	Réduction du nombre d'étiquettes pour définir des thèmes centraux.
5	Codage axial : recherche de liens entre les différents thèmes

Néanmoins, notre démarche se rapproche de cette description du codage, mais ne respecte pas entièrement son processus. Nous avons, en effet, conduit les étapes décrites dans le tableau de façon simultanée dans certains cas et à travers un processus itératif. Autrement dit, nous avons procédé avec des aller-retour fréquents entre les données déjà codées, la création de nouveaux codes et la réduction des codes.

La création des codes a été faite en deux étapes conformément à ce qui est décrit par Miles et *al.* (2014). La première étape consiste en la création des codes. Nous avons donc développé une liste de départ inspirée de ce que nous avons pu retenir lors des entrevues ou encore à partir des thèmes identifiés préalablement dans notre recherche, et qui nous avaient conduits à définir certaines des questions de notre guide d'entretien. Les auteurs appellent ce premier niveau le codage déductif. D'autres codes ont émergé progressivement, et sont venus compléter la liste de démarrage : ce sont les codes inductifs. La deuxième étape a pour objectif de regrouper ces codes initiaux en de plus petites catégories. (*Ibid*).

Par ailleurs, nous avons aussi procédé à un codage multinomial. « Chaque unité de sens découpée peut renvoyer — et renvoi généralement en pratique — à plusieurs catégories ou noms. Le codage dès lors doit être multiple ou plurinomial » (Dumez, 2013, p.76). Certaines des unités de sens identifiées ont ainsi été rattachées à plusieurs thèmes à la fois.

L'outil N'Vivo pour le codage des données

Pour ce faire, nous avons travaillé avec le logiciel N'Vivo. Il s'agit d'un outil qui est approprié pour les recherches qualitatives et adapté aux recherches qui priorisent les propos des participants. N'Vivo permet à la fois de créer des codes avant de commencer et de travailler aussi avec de nouveaux codes qui émergent. Au regard du fait que nous avions comme objectif la priorisation des expériences subjectives de nos participants, N'Vivo semblait être l'outil le plus approprié.

Le codage peut être considéré uniquement comme étape technique et préparatoire pour le travail d'analyse, ou comme un premier niveau d'analyse. Miles et al en parlent avec les mots suivants : « we believe that coding is deep reflection about and, thus, deep analysis and interpretation of the data's meanings » (Miles *et al.*, 2014, p.72). Nous nous retrouvons dans cette deuxième approche puisque l'étape de codage nous a permis de nous rapprocher encore plus de nos données et de commencer à dégager des éléments d'analyse assez poussés.

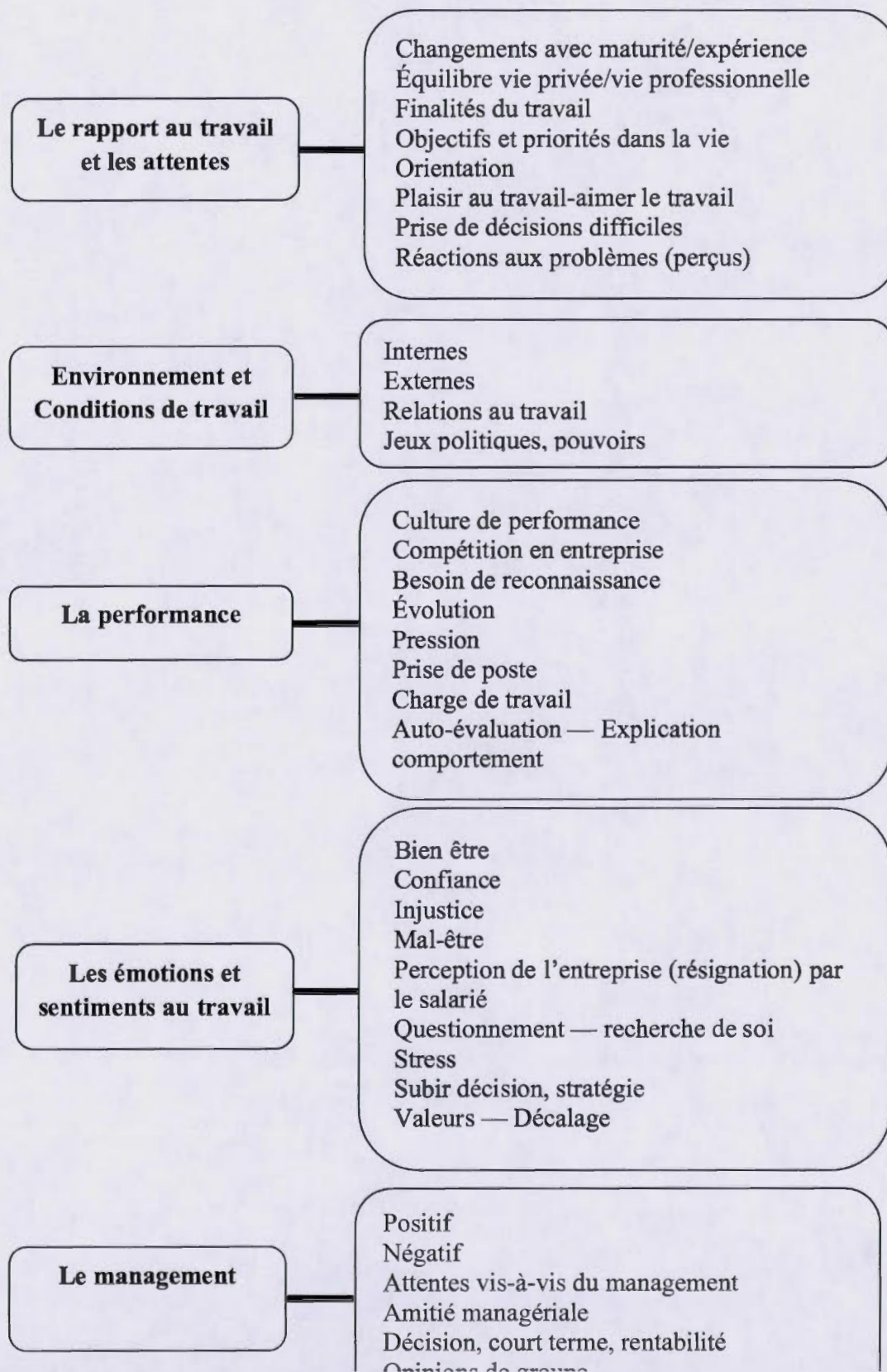
2.5.3 L'analyse des données

« L'analyse qualitative des données est un processus d'allers et de retours entre la collecte des données qui expriment la réalité des participants, la description d'un

phénomène et l'élaboration de conceptualisations théoriques qui visent à représenter cette réalité (Portney et Watkins, 2009) » (Fortin, 2010, p. 457). Dans cet esprit, notre travail d'analyse a suivi un certain d'étapes. Nous nous sommes principalement appuyée sur le modèle proposé par Miles et Huberman (2003), qui se découpe en trois parties : la condensation, la présentation, l'élaboration et la vérification des conclusions.

La condensation consiste en la réduction des données pour en faciliter le traitement. Pour ce faire, nous avons utilisé les techniques de mémo et de codage tel que décrit précédemment. Lors du codage, nous avons adopté la stratégie de révision de texte. « L'analyse par la révision de texte vise l'interprétation, afin de trouver des segments de texte qui revêtent une signification particulière dans le contexte d'une étude. Le chercheur interprète les données pour faire ressortir les catégories riches de sens » (Fortin, 2010, p.458). La figure ci-dessous reprend les principaux thèmes et sous-thèmes du codage de nos données.

Figure 2.1 : Les thèmes et sous-thèmes du codage des données



La présentation de nos données s'est faite sous la forme d'une description narrative structurée et résumée, reprenant l'essentiel des résultats que nous avons tiré des données collectées et traitées. Cette description comprend aussi des tableaux récapitulatifs permettant l'accès résumé et rapide à l'information, en plus de l'illustration des différents concepts par des citations de propos tenus par les interviewés.

L'élaboration des résultats de l'analyse s'est construite principalement autour de la tactique de repérage des thèmes ou des « patterns » tels que décrits par Miles *et al.* Il s'agit de dégager et d'étudier des thèmes de façon séparée puis avec une vue d'ensemble pour en sortir du sens. Les thèmes surgissent avec une observation récurrente du phénomène (Miles *et al.*, 2014).

Par ailleurs, nous avons mené notre analyse en nous inspirant de la démarche phénoménologique. L'analyse phénoménologique a pour objectif de comprendre la signification et la structure d'un phénomène. « La phénoménologie met l'accent sur la description et l'interprétation de l'expérience humaine. Le chercheur utilise des descriptions et des interprétations à partir des expériences quotidiennes servant de sources de données » (Fortin, 2010, p.471). C'est pourquoi nous avons basé une grande partie de notre recherche les descriptions subjectives des expériences faites par nos répondants.

Il existe plusieurs méthodes de recherches phénoménologiques. Pour notre part, notre approche s'est basée sur celle de Giorgi (1997). Celle-ci repose sur cinq étapes :

- « 1. Lire la totalité des transcriptions pour découvrir l'essence du phénomène à l'étude.
2. Définir les unités de sens des descriptions faites par les participants.
3. Examiner attentivement la finesse psychologique de chacune des unités de sens.

4. Résumer les unités de sens ainsi modifiées et émettre un énoncé structuré en tenant compte des expériences des participants.
5. Renvoyer à la structure de l'expérience qui s'exprime à un niveau particulier ou général. » (Fortin, 2010, p.471).

Nous avons donc commencé par lire à deux reprises l'ensemble des retranscriptions que nous avons faites des enregistrements de nos entrevues afin de nous imprégner de ce qui a été dit en rapport avec le phénomène au cœur de notre recherche. Dans un deuxième temps, nous avons essayé de définir, dans les propos de nos répondants des unités de sens que nous avons analysées attentivement et en nous référons aussi aux notes prises pendant les entrevues afin de bien comprendre les réflexions psychologiques et les positionnements qui se cachent derrière ces unités de sens. Pour finir, nous avons synthétisé ces unités de sens afin de produire un écrit qui les reprend fidèlement et qui témoigne des expériences subjectives que ce soit à un niveau personnel ou général.

Aussi, nous nous sommes inspirés de la stratégie narrative d'analyse de données développées par Langley (1999) qui s'appuie sur l'analyse des récits pour la compréhension d'un phénomène organisationnel. Cette méthode nous a permis d'établir une chronologie subséquente à partir des propos de nos répondants, en regroupant des descriptions qui définissent des étapes distinctes dans le parcours au travail et des éléments qui tracent les moments de passage d'une étape à l'autre.

2.6 Qualité et éthique de la recherche

2.6.1 Les critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données

La qualité d'une recherche découle de la rigueur de celle-ci. « La rigueur scientifique assure la valeur des résultats de la recherche » (Fortin, 2010, p. 283). Lincoln et Guba (1985) ont élaboré les critères que nous appliquons à notre recherche.

Le premier critère de Guba et Lincoln est celui de la crédibilité. La crédibilité est le lien avec le rapprochement entre l'interprétation du chercheur et la description du phénomène faite par les participants. « La réalité doit être fidèlement représentée et l'interprétation qui est donnée doit paraître plausible aux participants » (Fortin, 2010, p. 284). Pour assurer la crédibilité de notre recherche, nous avons d'abord observé nos données en continu et en retournant sur plusieurs entrevues à la fois ou sur les codages faits pour vérifier chaque élément d'analyse que nous avons. Nous nous sommes dans ce sens engagés dans une recherche de thèmes ou de modèles alternatifs ou encore dans des explications différentes de ce que nous avons compris dans un premier temps. Le but étant d'éviter de tomber dans le biais éventuel de laisser de côté des visions qui ne concordent pas avec notre premier niveau d'analyse et de considérer les propos en dehors d'un contexte qui peut leur donner un sens différent de celui que nous leur avons accordé. Tel que Patton le décrit, cet exercice se fait d'une part de façon inductive à travers « la recherche d'une organisation différente des données qui pourrait conduire à une compréhension différente » (notre traduction de Patton, 2002, p. 553), et d'autre part en suivant une logique qui suggère la réflexion au sujet d'autres façons d'interpréter les données.

Par ailleurs, nous présentons dans la partie méthodologie l'ensemble des outils et méthodes utilisées dans la conduite de notre recherche afin d'assurer la transparence

la plus optimale possible. Il convient aussi de préciser que nos méthodes de collecte et d'analyse de données ont été appliquées avec régularité tout au long du processus de recherche. Nous n'avons, en tant que chercheur, vécu aucune perturbation qui aurait pu avoir un impact sur notre travail. Nous présenterons un peu plus loin notre parcours et notre lien avec le sujet pour témoigner du fait que le sujet ne nous est pas étranger et que de ce fait nous étions conscients des éventuels biais d'interprétation que nous risquons d'avoir et que nous avons identifiés pour pouvoir les écarter, dans le but de maintenir ce que Patton appelle la rigueur intellectuelle. Nous avons donc tenté de toujours maintenir une intégrité professionnelle (Patton, 2002).

Le second critère est la transférabilité qui est en lien avec la possibilité d'appliquer les résultats d'analyse obtenus à d'autres sujets hors ceux que nous avons rencontrés. Nous entendons assurer la transférabilité de notre analyse sur la base de certains principes abordés par Patton (2002) et Miles *et al.* (2014). Tout d'abord, il y a le principe de la similarité approximative. Partant du fait que nous avons travaillé sur des expériences subjectives propres à une population donnée, nous visons une possible transférabilité à d'autres personnes, mais qui seraient similaires à notre échantillon. À savoir, le même tranche d'âge, le même type de postes, la même taille d'entreprise, etc.

Ensuite, il y a le principe d'hétérogénéité : Patton nous dit que la transférabilité est mieux assurée lorsque les résultats restent les mêmes en dépit des différences qui existent entre les différents participants. Il se trouve que dans notre cas, nous avons justement veillé à avoir un échantillon basé sur des critères d'inclusion définis et communs, mais que nous avons aussi tenté de constituer un échantillon diversifié et hétérogène en ce que nous avons une population variant selon plusieurs critères : sexe, âge, historique personnel, domaines d'études, situations familiale et économique, secteurs d'activité, etc. Par ailleurs, nous avons fait une description dense et détaillée des résultats de notre recherche. Les propos de nos répondants sont

exposés tels qu'ils sont, autrement dit, sans qu'aucune reformulation basée sur notre interprétation n'y ait été apportée.

En troisième lieu vient le critère de fiabilité. « The underlying issue here is whether the process of the study is consistent, reasonably stable over time and across researchers and methods. » (Mile *et al.*, 2014, p. 312). Nous avons justifié plus tôt dans cette partie de la pertinence des approches de recherches adoptées et des méthodes utilisées. Par ailleurs, nous avons veillé à appliquer les mêmes méthodes de collectes de données et le même comportement avec nos interviewés de façon à maintenir une stabilité tout au long du processus et éviter d'éventuelles influences. Nous avons aussi tenté de définir une question de recherche claire et de mener l'ensemble de notre recherche avec une méthodologie et un échantillon qui sont cohérents avec ladite question. Nous pouvons donc affirmer que les données ont été recueillies auprès des bonnes personnes dans des conditions appropriées, comme nous l'avons précédemment abordé.

Le dernier critère étant celui de la confirmabilité fait référence à l'objectivité du chercheur dans la présentation des données et leur interprétation. Épistémologiquement, notre recherche remet en question toute notion d'objectivité : en effet, notre démarche est une démarche de compréhension et non d'explication. C'est donc le sens tel que donné par nos répondants à leur propre expérience de travail que nous cherchons à mettre en lumière. Notre objectif est que les résultats concordent et reflètent les données et pas uniquement la subjectivité du chercheur. Nous utilisons ici le terme uniquement pour préciser que dans la recherche qualitative, le chercheur fait intervenir sa subjectivité que ce soit de façon consciente ou inconsciente. Il faut néanmoins, que cette intervention soit reconnue et demeure modérée, et que la base fondamentale de l'analyse soit principalement les données obtenues.

Miles *et al.* (2014) définissent un certain nombre de consignes sur lesquelles nous nous appuyons pour assurer la confirmabilité de notre recherche. Pour assurer la confirmabilité de notre recherche, nous avons dans un premier temps fait une description détaillée de notre méthode de recherche y compris de ce que Miles *et al.* appellent le « backstage information ». Ainsi une description des étapes de collectes et d'exploitation des données a été faite. Par ailleurs, notre analyse et nos conclusions sont faites sur la base des résultats de notre recherche et les liens entre les différentes parties sont explicitement exposés. Enfin, et tel qu'exposé dans la partie crédibilité, nous avons inclus dans notre processus de recherche une réflexion sur nous-mêmes, avec l'objectif d'identifier les biais qui auraient pu affecter nos résultats. La section qui suit développe cet élément.

2.6.2 La réflexivité

L'objectif de cette partie est de nous présenter en tant que chercheur, d'exposer l'intérêt que nous avons pour cette recherche et ce qui nous a menés à la conduire. Il est important pour nous d'exposer notre rapport à la recherche que nous menons car, comme défendu par Whiteman (2010), il est essentiel que le chercheur soit relié analytiquement et émotionnellement avec les données de sa recherche et avec les personnes qu'il étudie; sans quoi, la recherche serait significativement moins riche et peut même être potentiellement trompeuse. En ce sens, le premier élément à évoquer est que nous avons nous-mêmes été, il y a quelque temps, dans la position des gestionnaires que nous avons interviewés. Notre profil ressemble d'ailleurs à celui des répondants sélectionnés : nous avons obtenu un diplôme universitaire avant d'entamer une carrière dans des multinationales. Nous avons évolué très rapidement pour occuper des postes de gestion à un jeune âge. Nous avons commencé à vivre un inconfort au travail au bout de quelques mois seulement, un inconfort auquel nous

avons répondu par des changements d'emplois, mais le malaise a perduré et nous avons fini par abandonner une carrière jugée prometteuse, pour plutôt reprendre nos études.

À la même période, nous avons rencontré dans notre entourage beaucoup de personnes faisant état de manière assez explicite d'un mal-être au travail, et ce, malgré des conditions d'apparence favorable (bon poste, bonne rémunération, bon statut, etc.). Ces plaintes étaient d'autant plus notables chez les jeunes, ce qui a attisé notre curiosité et nous a poussés à nous poser des questions sur le sujet. Par ailleurs, nous avons vu certains de ces jeunes quitter l'entreprise pour se reconstruire ailleurs, tandis que d'autres ne faisaient pas cette rupture même s'ils se disaient épuisés et au bout du rouleau. Par ailleurs, nous voyions certaines personnes épanouies dans ce même contexte, ce contexte qui en faisait souffrir d'autres. Voilà donc d'où vient notre intérêt de notre recherche : nous voulions comprendre ce qui faisait que les jeunes travailleurs vivaient ce bien-être ou ce mal-être au travail.

Ainsi, ce qui nous a amenés à faire ce travail de recherche est entre autres notre propre expérience de reconversion, qui a été très difficile. Également, nous voyons clairement que l'entreprise souffre aussi – directement ou indirectement – du mal-être vécu par ses salariés. L'objectif que nous nous sommes fixé est donc de participer à la compréhension de ce phénomène afin qu'il puisse être mieux appréhendé aussi bien par les travailleurs que par les entreprises. À partir de ces réflexions, nous avons utilisé des méthodes d'exploration et d'induction, tout en restant très vigilants sur la distance que nous devons garder. Néanmoins, le fait que nous ayons été assez proches du sujet de notre recherche nous a beaucoup aidés dans la collecte et l'analyse de nos données.

Au niveau de la collecte de données, le fait de rester vigilants nous a poussés à faire d'un côté une observation très rigoureuse lors des entrevues, mais aussi de pousser les

répondants à expliquer leur propos en rentrant dans les détails pour éviter le risque d'interprétation erronée de notre part, une interprétation qui serait basée uniquement sur notre vision des choses découlant de notre propre expérience. Au moment du traitement des données et de leur analyse, nous avons tenté de garder la même vigilance et la même rigueur, notamment en poussant notre réflexion sur les différentes compréhensions et interprétations possibles pour une même donnée. Nous avons également veillé à toujours contextualiser les données, afin de nous assurer que nous avons pris en compte tous les éléments à notre disposition.

Notre subjectivité a donc à la fois joué un rôle dans le choix de notre sujet de recherche, mais aussi dans la méthodologie de travail adoptée. En effet, tel que le soutient Mohrman (2010), les émotions et les valeurs des chercheurs sous-tendent tous les choix professionnels qu'ils font. Notre subjectivité a été pour nous une force et une source d'inspiration tout au long de notre travail de recherche, tout en nous poussant à faire preuve de vigilance aiguë afin d'éviter de tomber dans des interprétations qui seraient trop nourries par notre propre expérience. Nous pouvons qualifier cette subjectivité comme étant une forme de conscience utile qui nous a permis de fouiller finement le phénomène autour duquel tourne notre recherche.

2.6.3 Les enjeux éthiques de la recherche

L'éthique est souvent apparentée à la morale, dans le sens où elle définit ce qui est bon ou mauvais pour les personnes. Elle a pour objectif le respect des personnes, et de minimiser le risque de porter atteinte à ces dernières. Le terme éthique est plus utilisé en recherche et est défini comme « un ensemble de principe qui guident et assistent le chercheur dans la conduite de la recherche ». (Fortin, 2010, p.95). En effet, le sujet de la recherche, la façon de recruter les participants ou de recueillir les

données peuvent représenter des risques éthiques qu'il est nécessaire d'identifier et de corriger. Quelles que soient les contraintes de la recherche, le chercheur se doit de privilégier le bien-être des personnes et éviter de causer des préjudices, aussi minimes soient-ils. Les avantages tirés de la recherche doivent en tout temps être supérieurs aux inconvénients causés par celle-ci.

« Les études qualitatives exigent une forme particulière d'intimité entre le chercheur et le participant pour permettre de découvrir le sens et le contexte qui définissent les expériences de ce dernier » (*Ibid*, p.96). Dans le cadre de notre recherche, l'éthique revêt une importance particulière parce que nous avons mené une étude qualitative, dont le recueil de données a été fait sur la base d'entrevue, ce qui sous-entend une relation étroite avec les participants.

Par ailleurs, le sujet de notre recherche qui est le bien-être/mal-être au travail est un sujet qui est en lien avec les sentiments, les émotions et les expériences subjectives au travail. Notre responsabilité en tant que chercheur a été de faire en sorte que le processus de collecte de données se déroule sans heurter les sensibilités personnelles ou porter atteinte à l'intégrité des répondants. Nous avons ainsi suivi plusieurs principes. Tout d'abord, « [l]e respect de la dignité humaine suppose le respect de l'intégrité de la personne et des conditions qui lui permettent non seulement de vivre, mais aussi de s'épanouir et d'exercer ses droits de citoyenneté ». (*Ibid*, p. 101). Ensuite, le respect du consentement libre et éclairé est défini comme le « principe respecté lorsque le participant pressenti est informé de tous les aspects de la recherche et qu'il donne librement son consentement. Cela inclut la faculté de se retirer de l'étude à tout moment sans encourir de sanction ni de peine. » (*Ibid*, p.102).

Dans un premier temps, nous avons rédigé un texte de recrutement avec l'ensemble des informations relatives à notre recherche : le sujet de la recherche, les objectifs de la recherche, les exemples de questions qui seront posées, le rôle qui sera joué par les

participants, le besoin d'enregistrement, la liberté de refus, la précision du volontariat dans la participation, la durée de l'entrevue, la présentation du chercheur, la confidentialité, etc. Ensuite, au début de chaque entrevue, nous avons repris l'ensemble de ces éléments, en proposant aux répondants un complément d'information ou des réponses aux questions au besoin. Pour finir, nous avons cosigné avec nos participants un formulaire de consentement et d'engagement de confidentialité. Notre population cible ne concernait pas des personnes vulnérables ou en incapacité de prendre des décisions délibérément. Nos interviewés n'ont subi aucune forme de pression ou de manipulation pour participer à la recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons aussi procédé à identifier les risques existants et à les contourner. Le tableau suivant reprend lesdits risques et les actions correctrices.

Tableau 2.6 : Les risques de la recherche et les actions correctrices

Risques	Actions
Confusion ou malaise relatifs à la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons essayé autant que possible de faire le recrutement nous-mêmes (y compris pour les personnes qui nous ont été référées à travers notre réseau). • Une lettre de recrutement présentant tous les détails de la recherche a été envoyée aux recrues potentielles et dans laquelle il est explicitement écrit que la participation est complètement volontaire et confidentielle.
Malaise relatif à certaines questions ou de façon générale	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons annoncé au début de chaque entrevue la possibilité de refuser de répondre à des questions qui occasionneraient une gêne et/ou la suspension de l'entrevue à tout moment avec destruction des données recueillies. • Nous avons gardé une attention active aux réactions durant toutes les entrevues de façon identifier les malaises apparents et essayer d'y remédier en changeant de sujet par exemple.
Risques économiques/ emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Pour éviter le risque de conséquences négatives sur l'emploi des répondants, nous avons conduit la majorité des entrevues en dehors des locaux de travail ou au-delà des heures de travail. • Il y a eu des exceptions à ces deux règles, mais uniquement quand la suggestion venait de l'interviewé et que celui-ci nous certifiait qu'il n'y avait aucun problème à ce que la rencontre se fasse au bureau.
Risque de diffusion des données recueillies	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons été extrêmement vigilants en mettant des mots de passe pour les supports de données (enregistreur, ordinateur). • Nous avons supprimé les noms des entreprises ou du pays lorsque ceux-ci étaient cités lors des retranscriptions. • Nous avons changé le prénom des personnes que nous avons cité. • Nous avons tenté de ne jamais parler de ce que les personnes nous ont dit spécifiquement ou en les citant.

Avant de commencer notre terrain, nous avons aussi suivi une formation en éthique de recherche. Nous avons aussi soumis une demande de validation de notre projet à

un comité institutionnel d'éthique de la recherche. Ce n'est qu'après l'obtention d'un certificat d'éthique que nous avons entamé notre collecte de données.

CHAPITRE III RÉSULTATS

3.1 Introduction

Les échanges avec les personnes rencontrées ont été révélateurs d'un nombre important d'éléments et de concepts. Comme nous allons le mettre en évidence, les déclarations recueillies témoignent, d'après notre analyse, d'un certain mal-être qui serait quant à lui relié à certaines pratiques managériales ou à des comportements que l'on retrouve dans la vie en l'entreprise. Sans surprise, les personnes rencontrées ont abordé certains des sujets exposés dans la littérature sur le bien-être et le mal-être au travail. Si nous considérons chaque élément séparément, les témoignages apportent une confirmation de plus de ces apports théoriques. Cependant, la façon avec laquelle nous le développerons permet d'avoir une vision globale et interreliée de ces dimensions qui sont souvent étudiées de manière séparée. Nous abordons donc le thème de notre recherche avec un regard plus global, ce qui permet de mieux comprendre la dynamique qui peut exister entre ces différents éléments, l'objectif étant de saisir l'expérience subjective à travers une meilleure compréhension du rapport qu'entretiennent les jeunes gestionnaires avec le travail, leurs attentes vis-à-vis de celui-ci et la façon avec laquelle ils vivent tout cela.

Les données recueillies nous ont permis dans un premier temps de saisir les expériences subjectives des répondants face à des éléments contextuels relatifs aux pratiques managériales, au fonctionnement des entreprises et aux contextes économique et social qui entourent le travail. Le recueil de ces expériences subjectives nous a aidés à retenir un certain nombre d'éléments que les interviewés présentent comme jouant un rôle dans le bien-être et le mal-être au travail. Les propos avancés par les personnes rencontrées ont aussi illustré les perceptions et la vision qu'entretiennent ces travailleurs vis-à-vis de l'entreprise, des pratiques managériales

ou du travail de façon plus générale. En ce sens, une forte majorité des témoignages a mis en évidence une perception plutôt négative de l'entreprise. Bien que cela ait été exprimé de différentes manières, nous avons noté que la plupart des travailleurs que nous avons rencontrés portent un regard critique sur un ensemble de comportements ou d'attitudes adoptées par les entreprises dans lesquelles ils ont évolué. Il nous paraît intéressant de commencer par considérer cette dimension, car nous pensons que la perception de l'entreprise ou du travail et la façon avec laquelle ils sont abordés par les individus peuvent être une forme d'expression du rapport entretenu avec ces derniers, et du confort ou du malaise vécu dans ce rapport.

Par ailleurs, les propos de nos répondants ont aussi mis en lumière une conception idéaliste du travail et du travailleur. Le double propos de perception négative et d'idéalisation est l'un des nombreux exemples d'ambivalence que nous avons retenus à travers ce qui nous a été dit par les personnes interrogées. Nous avons pu noter la présence d'une importante ambiguïté sur le plan discursif comme sur le plan comportemental dans la vie au travail et face au rapport entretenu par les gestionnaires questionnés avec leur travail. De plus, nous avons pu dégager un autre concept lié à la notion de sentiment d'emprisonnement associé au travail. Enfin, les participants nous ont démontré explicitement ou implicitement qu'ils vivaient un changement important au fil des années, puisque d'après eux, l'expérience et l'âge font que le rapport au travail change, tout comme les attentes vis-à-vis de celui-ci. Les comportements, les choix, la façon de vivre les choses et de prendre des décisions sont autant d'éléments touchés par ces changements. Les répondants ont donc tous, chacun à leur manière, parlé de leur trajectoire professionnelle.

Nous présenterons dans ce chapitre l'ensemble des idées et propos relatés par les répondants et qui illustre les concepts que nous venons d'aborder. Nous exposerons dans un premier temps la perception de l'entreprise qu'ont les personnes que nous avons rencontrées. Dans un deuxième temps, nous consacrerons une partie à étayer

les expériences subjectives des interviewés afin de définir ce qui joue un rôle, selon eux, dans le confort ou le malaise au travail. Ensuite, les changements avec le temps seront présentés avant les ambivalences retenues, l'idéalisation du travail et le concept d'emprisonnement au travail.

Avant de commencer la présentation des concepts, il nous semble important de s'intéresser aux descriptions que nos interviewés ont faites d'eux-mêmes. Malgré la variété des formations et des contextes de travail, les gestionnaires rencontrés ont étonnamment beaucoup de points en commun. Notre étonnement vient du fait que ceci n'a à aucun moment été l'un des critères de sélection de notre échantillon. Ainsi, presque tous se sont décrits comme étant des personnes très exigeantes envers elles-mêmes, engagées, entières, très ambitieuses et perfectionnistes. Ces gestionnaires expriment le besoin d'avoir une latitude importante, car se disent tous avoir un sens des responsabilités très poussé. Beaucoup décrivent leurs comportements comme étant fondés sur des valeurs de travail, d'engagement et d'intégrité – ce qui explique qu'ils s'imaginent capables de s'engager vers l'atteinte d'objectifs fixés sans pour autant qu'ils soient contrôlés au quotidien. Nous avons aussi noté une implication émotionnelle assez forte chez la plupart des interviewés, que certains expriment ouvertement, ou que d'autres disent explicitement ne pas aimer la montrer par peur de se sentir impuissants ou faibles. Ils affirment être dans certaines situations dépassés et fatigués émotionnellement parlant, mais le fait de le montrer n'est d'un côté pas accepté dans le milieu de travail, car cela donne une image négative de la personne, et d'un autre côté, certains affirment qu'ils auraient l'impression de ne plus être maître de la situation et de perdre confiance en eux ou encore perdre en estime à leurs propres yeux.

3.2 La perception de l'entreprise

Nous avons noté dans les propos de nos répondants une vision globale très critique des pratiques employées dans les entreprises. Les gestionnaires que nous avons rencontrés parlent de l'entreprise comme une entité qui a une existence, qui prend des décisions et qui est responsable de certaines pratiques.

L'un des premiers éléments les plus communément mentionnés par les répondants est un jugement assez fort sur la manière dont les personnes en entreprise sont gérées : en effet, plusieurs des personnes interrogées ont affirmé qu'à leur avis, « l'entreprise » tend à exploiter le dynamisme et l'énergie des travailleurs, et ceci encore plus quand ils sont jeunes ou en début de carrière. Les interviewés expliquent ceci par le fait que les jeunes travailleurs ont un certain dynamisme et une énergie qu'ils sont prêts à donner au travail. D'après eux, cette énergie et ce dynamisme sont encore plus importants durant les premières années au travail. Leur jugement sur les pratiques des entreprises est clair et tranchant : les pratiques de gestion en entreprises n'hésitent pas à en demander toujours plus aux travailleurs, jusqu'à dépasser certaines limites. Certains répondants ont même parlé d'exploitation. Les interviewés expliquent cette exploitation par le fait que ce sont des logiques purement économiques qui dirigent les décisions prises dans les entreprises et que de ce fait, les objectifs se résument essentiellement à obtenir des résultats à court terme, peu importe les moyens. L'externalisation des services en sous-traitance, parce que plus rentable financièrement et même aux dépens des équipes internes en est un exemple.

C'est la partie finance qui commence à piloter l'entreprise. Et la partie finance, elle travaille sur le court terme, elle travaille sur le résultat tout de suite, quel que soit les moyens, on s'en fout des moyens, on s'en fout comment on va y arriver [...] même si on casse des choses ce n'est pas grave. (Ali, 37, directeur technique, multinationale.)

Les pratiques en entreprise qui sont perçues par les travailleurs rencontrés comme étant de l'exploitation sont par exemple : le fait que l'employeur attribue un poste ou une responsabilité sans pour autant offrir ni le titre, ni le statut ni le salaire qui l'accompagnent normalement, ou encore le fait de pousser les salariés à travailler toujours plus et à produire plus, mais sans recevoir à la fin de l'année ni augmentation ni prime. Un autre exemple avancé par les répondants est le fait que les jeunes se font parachuter dans des postes ou des endroits sans qu'on leur demande leur avis.

Toujours dans une optique plus générale, d'autres intervenants ont parlé de culture de l'hyper performance, dans laquelle on demanderait toujours plus à l'employé même si on voit que les travailleurs n'en peuvent plus.

Ce qui me déplaît, c'est la culture de la performance, de l'hyper performance et qu'il faut être hyper performant, qu'on demande toujours plus, ce qui tue, c'est la phrase suivante : c'est le « doing more with less ». [...] il y a une limite au-delà de laquelle, la preuve c'est qu'on a du « burnout », parce qu'un certain moment les gens dépassent leurs limites. Et tout le monde le sait, sauf que les entreprises ne veulent pas le savoir et elles continuent toujours à demander plus. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Plusieurs des personnes rencontrées déplorent cette culture, jugeant que la rentabilité et les résultats seraient meilleurs si l'entreprise repositionnait les choses en mettant en avant l'être humain, et en évitant l'exploitation décrite comme étant abusive.

Le phénomène de non-considération de l'être humain est souvent revenu de manière régulière dans nos entretiens. Toujours dans cette optique de résultats à court terme, l'entreprise prendrait, selon les personnes interrogées, des décisions qui ont un impact fort sur le quotidien des salariés sans pour autant tenir compte de ce que ressentent ces derniers dans ce genre de situation. Dans ce sens, plusieurs des salariés que nous avons rencontrés disent avoir l'impression de ne pas être considérés comme des êtres

humains, mais plutôt comme des outils servants à générer du profit. Tel qu'Omar nous l'a dit, « On est assimilé à des machines à sous ».

De manière globale, les répondants ont fait état de plusieurs sources de frustration au travail. Par exemple, certains ont parlé du fait de devoir subir une stratégie adoptée par l'entreprise. Les répondants se sont montrés heurtés par le fait que l'avis des salariés n'est pas demandé, que les décisions sont prises rapidement sans tenir compte des impacts, mais aussi, que la stratégie n'est pas forcément expliquée alors que ce sont les salariés qui doivent mettre en actes cette stratégie au quotidien. Un autre exemple donné est la suspension de certains projets pour cause de priorisation au niveau des budgets, mais sans nécessairement en parler avec les gens qui travaillent sur le sujet, ce qui crée une frustration due au non-aboutissement de l'effort fourni pendant plusieurs mois dans certains cas. L'évolution est un autre exemple de frustration donné. Alors que plusieurs participants disent qu'ils pensaient que celle-ci s'obtenait principalement par méritocratie, bon nombre d'entre eux ont découvert que ce n'est pas toujours le cas, mais que bien des fois, elle se ferait suivant un favoritisme, de façon élitiste (noms de famille, diplômés de certaines écoles, etc.), ou encore suivant des jeux politiques et de pouvoir. Ces derniers ont largement été abordés, c'est pourquoi nous les décrirons un peu plus loin. De tout cela, résulte un sentiment d'iniquité, mal vécu par les personnes au travail.

On assiste beaucoup à des chaises musicales, enfin ils se passent les postes entre eux, ils font des tournantes [...]. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Un autre constat déplaisant fait par les répondants est celui que le concept du « personne n'est indispensable » correspond à un propos crié haut et fort en entreprise. Pour nos répondants, cela envoie le message que l'entreprise ne tient pas au salarié en tant que personne et fait facilement fi de lui. Beaucoup ont dit

s'interroger quant à leur implication : pourquoi faire un effort vis-à-vis de cette entreprise si elle ne reconnaît pas ses salariés?

Il ne faut pas oublier que tu es un numéro, à partir du moment que l'employeur a plus besoin de toi c'est ciao. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

Donc on n'a pas conscience de l'importance des ressources que l'on a. Une ressource c'est remplaçable. Elles peuvent être des ressources humaines comme du papier enfin finalement, t'as l'impression que l'humain n'est plus humain et c'est pas évident. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

D'après certains participants, la gestion des ressources humaines telle qu'elle devrait être n'existe pas. Selon eux, dans la majorité des entreprises, la gestion des ressources humaines se limite à la gestion administrative (congés, salaire, etc.), mais il n'y a pas réellement, voir peu de travail sur le développement de leurs ressources. Un exemple donné par les participants est le fait que des budgets importants sont dépensés dans les entreprises au niveau de la formation, mais que les responsables n'acceptent quasiment jamais de financer des formations certifiantes ou diplômantes. Ceci s'expliquerait par la crainte que la personne choisisse de partir après l'obtention de la certification et que donc le retour sur investissement ne serait pas optimal. Ce qui est interprété comme une relation de non-confiance avec les salariés.

Cette perte de confiance est renforcée par des événements tels que les restructurations. Quelques-uns des interviewés qui ont vécu des restructurations parlent de méthodes brutales, impressionnantes, qui développent un fort sentiment d'insécurité au sein du travail.

C'est difficile à vivre, c'est jamais facile, de voir [tes collègues] virés, surtout que c'est assez « trash » quoi, ils viennent, venez dans mon bureau, puis on t'accompagne à ton bureau, tu prends tes stylos et tu te barres quoi. Tu ne passes pas 5 minutes, tac premier deuxième, troisième, quatrième, c'est impressionnant. C'est vraiment impressionnant et les deux jobs c'était des

« open space ». Tu ne sais pas si tu vas être appelé. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

Un autre exemple relatif à la question de la confiance est le non-respect des promesses pour cause de changements organisationnels. Nous développerons cette question de changements organisationnels plus tard, mais l'idée critiquée est que dans un contexte de changement, l'historique est souvent effacé. Sauf que dans cet historique, il y a des promesses qui ont été faites, des projections d'évolution, etc. qui disparaissent. Les salariés expliquent qu'il est difficile dans ce genre de contexte de faire confiance à son employeur puisque celui-ci ne tient pas compte de ses salariés lors de ces changements.

La relation entre salariés et employeurs ou décideurs n'étant pas construite sur de la confiance mutuelle, d'après les interviewés, cela donne lieu à des règles qui enveniment le contexte de travail. Par exemple, les horaires non flexibles sont considérés comme infantilisants et dénués de sens, puisque très souvent non justifiés. D'après les propos de nos répondants, cela contribue à renforcer l'idée que les décideurs en entreprise se font une perception négative du salarié. L'un des participants le décrit comme un manque de responsabilisation qui démotive.

On ne réfléchit pas forcément mieux quand on a le cul vissé sur une chaise. Parfois, pour réfléchir t'as besoin de discuter avec des gens, t'as besoin de marcher dans le couloir, t'as besoin de je ne sais pas moi, d'aller à librairie. C'est des notions qui ne sont pas intégrées, il y a des trucs très scolaires tu vois, genre les horaires. C'est infantilisant, du coup je pense que ben les gens, les gens donnent ce qu'on leur demande aussi quoi. Donc, tu m'as demandé d'être con et de venir de 8 à 16 h 30 et de ne rien foutre toute la journée ben je vais donner ce que tu m'as demandé. [...] quelqu'un que tu ne responsabilises pas, ben un moment, il va se lasser aussi il va dire pourquoi je vais faire des efforts, ça ne mérite pas. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Ci-dessous quelques exemples de réactions d'entreprises qui confortent les perceptions négatives des salariés :

J'ai démissionné et là boum. On me dit pourquoi tu démissionnes et tout, on veut te garder. J'ai dit voilà, voilà mon salaire, ce qu'on m'avait proposé était le double que j'avais. Il me dit, ils m'ont répondu : ben on ne peut pas faire plus. Trois mois de préavis, premier mois, mon patron démissionne [...] ils veulent négocier avec lui. Il dit non [...]. Donc ils se retrouvent dans l'embarras [...]. Donc ils reviennent vers moi pour me dire, on va te donner plus que ce que t'ont donné les autres [...], tu vas prendre la responsabilité du service, 10 personnes, ça te fait une promotion. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

[Suite à l'accident de travail], je me rappelle que notre responsable, que mon responsable m'avait appelé pour me demander s'il n'était pas plus judicieux de renvoyer cette personne-là parce qu'elle n'avait pas fait attention. Je pense que ça a été l'un de mes coups, les coups professionnels les plus durs pour moi à gober. (Sophia, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Un autre exemple donné par quelques interviewés est le fait que rigoler, avoir du bon temps, prendre le temps par moment sont des comportements mal perçus en entreprise. Les dirigeants n'y verraient pas un signe de bien être chez les salariés, mais plutôt un manque de charge de travail ou encore de la désinvolture. Ce qui pousse les gens à ne plus se comporter de façon spontanée et donnerait lieu à des comportements pervers.

Par exemple tu vas être en train de rigoler dans un bureau, ton boss va arriver genre, vous ne faites que rigoler, du coup il va te sortir un millier de trucs à faire au lieu de se dire c'est cool, les personnes qui bossent avec moi, sont bien dans leurs tafs, ben sont heureuses quoi. C'est perçu comme, s'ils rigolent c'est qu'ils n'ont rien à faire. [...] ça pousse les gens à devenir vicieux, même si, s'ils n'étaient pas vicieux en fait, voilà. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

La perte de confiance de la part des salariés est aussi relative au manque de reconnaissance ressenti. Certaines décisions en entreprise sont perçues comme de la non-reconnaissance qui selon les participants est due.

Cette entreprise-là ne reconnaît pas les personnes qui ont travaillé ici pendant 30 ans, comment elle peut me reconnaître moi? Pour moi, c'est ce niveau de

confiance qui me pose problème, et il est omniprésent, je suis plus ou moins en, comment dirais-je, en alerte. (Ali, 37, directeur technique, multinationale).

Certains nous ont parlé de la liberté d'expression qu'ils pensaient acquise dans les organisations modernes, mais qu'ils ont découverte comme tenant de la simple illusion. Autrement dit, sur la base de leurs expériences, cette liberté d'expression est professée, mais n'existe pas dans les faits. Certains répondants ont aussi parlé de l'obligation de coopérer même si les choses vont à l'encontre de leurs propres valeurs. Dans ce contexte, il devient inadmissible d'exprimer ouvertement son opposition aux idées ou décisions arrêtées dans l'entreprise.

Typiquement, on a vu des dirigeants qui se sont fait écartier pour des raisons bidons, par ce que c'était des personnes qui disaient ce qu'elles pensaient [...] donc à partir du moment où on se dit, une grosse tête comme ça qui a voulu changer les choses, qui a voulu faire les choses de manière intègre, s'est fait lourder honteusement et sans aucun bagout, sans aucune classe, et ils ont même pas essayer de camoufler le truc quoi, enfin c'est grossier et donc voilà, donc le message est hyper clair : fermez vos gueules, soyez des petites fourmilles obéissantes et tout se passera bien pour vous. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Certains gestionnaires rencontrés pensent qu'il commence à y avoir un semblant de prise de conscience de la part des entreprises sur le fait que ce type d'approches et de pratiques commencerait à poser problème à moyen et long terme. Quelques répondants ont affirmé que certaines entreprises essaient aujourd'hui de regagner la confiance des salariés. Mais, ils reportent que les actions sont différentes de la culture que l'entreprise veut afficher. Ceci serait expliqué d'après l'un des participants par le choix de privilégier encore le chiffre d'affaires au détriment des salariés.

Ça ne suffit pas d'avoir une vision où on met le collaborateur au centre, c'est dans la façon avec laquelle on agit tous les jours, qu'on donne l'exemple, qu'on donne des actions, qu'on montre finalement, est-ce qu'on reconnaît ce collaborateur ou pas, est-ce qu'on lui donne de l'importance ou pas, est-ce qu'on lui donne un niveau de confiance suffisant ou pas. (Ali, 37, directeur technique, multinationale).

On le dit, mais on ne le réalise pas réellement. C'est à dire que sur le terrain, on a tendance quand même, quand on a le choix entre le chiffre d'affaires et l'aise des collaborateurs, on va d'abord choisir le chiffre d'affaires et on ne va peut-être pas chercher le compromis ou l'équilibre ce qui n'est pas payant à long terme. (Sophia, 34 ans, chef de projet, multinationale).

L'interprétation générale chez les personnes que nous avons rencontrées est en quelque sorte fataliste vis-à-vis de l'entreprise. La plupart de ces personnes prennent les choses comme un fait qu'ils subissent sans penser pouvoir amener les choses à changer, mais sans être confortables dans cette situation non plus.

C'est triste de voir que finalement il y a une réelle perte d'espoir en fait. On est, on est blasé et on est résigné en fait. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

De ce fait, une grande majorité des personnes interrogées dit avoir développé un système de réaction ou de protection à travers lequel ils essayent de s'impliquer le moins possible sur le plan émotionnel, développant avec leurs employeurs une relation de mercenaire parce que selon eux, c'est l'« entreprise » qui a voulu fonctionner de la sorte. Ils disent avoir compris que l'« entreprise » était ingrate, qu'elle n'offrait pas de projection sur l'avenir dans sa relation avec le salarié et qu'elle n'avait pas de cœur et que de fait, ils allaient avoir une attitude sans cœur aussi. Nous avons ainsi entendu un propos soulignant la nécessité de développer des mécanismes de défense pour survivre, et insistant sur le fait qu'il y ait peu de gens qui aiment leur travail. Pour appuyer ce que nous avons abordé plus tôt dans ce chapitre, ici est un exemple du fait que les répondants parlent de l'entreprise comme une entité capable d'interagir. Ils ne responsabilisent pas les gestionnaires ou les dirigeants directement, mais l'entreprise.

L'entreprise c'est elle qui a fait la coupure, c'est elle qui n'a pas investi dans cette relation sentimentale. Pour garder justement ce lien-là, et donc c'est plus une réaction que de dire je me barricade, dorénavant c'est comme ça que je

fonctionne dans l'entreprise. Y a pas de sens d'appartenance. (Rania, 37 ans, responsable audit, multinationale).

Il y a une dichotomie entre le propos et la réalité que je vis. Donc l'entreprise du coup, je ne lui fais plus confiance. On peut au début se faire avoir par ça, mais je crois que les jeunes aujourd'hui sont mieux outillés pour rapidement réagir et contrecarrer cette, j'allais dire cette imposture. (Rania, 37 ans, responsable audit, multinationale).

Les personnes rencontrées se disent aujourd'hui plus exigeantes vis-à-vis de leur employeur : les « beaux propos » ne seraient plus suffisants pour engager les salariés. Ils se disent en attente d'actions concrètes au niveau du management et de la rémunération. Or, selon l'un des interviewés, des budgets importants continuent à être investis en communication interne et *team building*, mais les actions les plus pertinentes relativement aux problèmes qui existent sont laissées de côté.

Nous avons néanmoins rencontré une personne qui a une perception très positive et optimiste du travail et de l'entreprise. À travers son propos, nous avons relevé que les choses qu'elle vantait tournaient principalement autour de la responsabilisation, la projection de carrière que lui offre son entreprise, et des actions faites par l'entreprise qui peuvent faire une grande différence, puisque tout ceci développe un sentiment d'appartenance parce que le salarié se sent valorisé.

Des idées toutes bêtes que l'entreprise dans laquelle le patron pense à aménager une petite salle de sport pour que les gens au lieu de se déplacer puissent faire du sport. Franchement en terme d'investissement ça ne coûte rien, en termes de valeur ajoutée et d'impact sur le personnel est inimaginable, alors les gens se sentaient bien parce qu'il y a un sentiment d'appartenance, les gens se disent ce patron ne pense pas qu'à des questions de rentabilité, mais il est en train de penser à mon bien être. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

La personne nous a parlé de sensibilisation à l'hygiène alimentaire avec une distribution de fruits deux fois par jour, de mise en place d'activités pour les enfants,

installation d'une petite garderie. D'autres exemples ont été donnés pour démontrer que ce ne sont pas que des choses matérielles, mais que ce qui faisait la différence c'est que l'entreprise se soucie du bien-être de ses salariés.

Ainsi, les interviewés ont, dans la plupart des cas, abordé leur perception générale de leur entreprise avec beaucoup d'émotions, ce qui montrait clairement que ces personnes vivaient un bien-être ou un mal-être généraux au travail ou dans d'autres cas relatifs à des situations précises au sein de ce dernier. Dans la partie suivante, nous révélerons un ensemble de principes qui seraient responsables, selon les participants, des sentiments de bien-être ou de mal-être.

3.3 Le mal-être et le bien-être au travail

Nous commencerons dans cette section par présenter les éléments qui ont été définis comme jouant un rôle dans le bien-être au travail par nos répondants, avant de présenter dans un deuxième temps ceux responsables du mal-être. Nous retrouverons dans les deux cas des éléments se rapportant aux relations au travail (managériale et autres), mai aussi, aux conditions internes et externes du travail ainsi qu'au fonctionnement internes des entreprises dans lesquelles opèrent nos participants.

3.3.1 Le bien-être au travail

Dans les propos de nos répondants, le bien-être au travail est dans beaucoup de cas considéré comme étant relatif au style de management. Ainsi, des pratiques de management construit par exemple sur la confiance, le soutien, l'échange, etc. sont

très valorisées par les interviewés, car celui-ci procurerait un confort important au quotidien.

Les managers

Parmi les facteurs générateurs de bien-être au travail, nous avons retrouvé dans les propos de nos répondants le manager mentor qui fait un travail d'accompagnement et de développement des compétences avec ses équipes, soit un manager capable de déceler du potentiel et de le faire grandir. Et ceci en aidant ses équipes dans leur apprentissage et en les stimulant intellectuellement parce qu'il aurait en lui un amour de la transmission. La stimulation se ferait notamment à travers une pression qualifiée de positive.

C'est important pour moi, d'avoir un responsable, afin de pouvoir aussi, d'admirer, j'ai besoin d'être stimulée intellectuellement et quand tu as quelqu'un qui est capable d'extraire de toi des choses dont tu te serais, tu ne penserais pas que tu serais capable. Et que tas quelqu'un de brillant en face de toi, tu te dis ben, voilà il y a encore énormément de choses à apprendre. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Cette pression aurait pour objet de pousser le collaborateur à donner le meilleur de lui-même et à se surpasser, mais dans des limites constructives. Les répondants nous ont aussi parlé de management de proximité, simple et modeste où les collaborateurs ne sentiraient pas forcément, et dans toutes occasions, les effets de la hiérarchie. Certaines qualités managériales ont aussi été vantées, dont l'ouverture d'esprit, la sociabilité, la disponibilité et la transparence.

Des participants ont aussi décrit un comportement managérial dit mature, car capable de prendre du recul face aux situations problématiques, sait s'arrêter, prend le temps de comprendre le problème ou la contrainte et accompagne dans la recherche de

solution au lieu de blâmer. C'est un comportement qui saurait rassurer et montrer son soutien en cas de difficultés. Ceci rejoint l'idée exposée aussi par certains gestionnaires, celle de l'importance de l'écoute, y compris lorsqu'il s'agit de problèmes personnels. Car selon certains exemples, ceci démontrerait l'existence d'une relation de confiance dans laquelle la personne peut s'exprimer et agir librement, mais dans un cadre de respect mutuel. D'après l'une des personnes rencontrées, cet équilibre entre l'amitié, l'ouverture et le respect professionnel ne serait pas facilement atteignable.

Le fait de gérer des équipes. Je ne sais pas, je pense que j'ai un peu de mal à trouver, à trouver la bonne distance par rapport aux gens que je gère. Est-ce qu'il faut être amical? Est-ce qu'il faut être directif? Et puis bon, je pense, enfin je pense que in fine faut être un peu un peu tout ça à la fois. [...]. Bon, pour ma part, je ne jongle pas facilement d'une posture à l'autre. (Nadia, 37 ans, responsable marketing, multinationale).

Un autre équilibre dont il a été question dans le propos de nos participants aussi est celui entre la délégation et la liberté versus le contrôle. D'après certains interviewés, il serait facile de donner des ordres et de diriger, mais moins évident d'adapter son management et d'accompagner pour l'atteinte des objectifs. D'où la valorisation des managers qui ont cette capacité.

Pour finir, nous pouvons résumer d'autres exemples de comportements positifs par le fait que l'humain est valorisé, et que le manager sait être reconnaissant et valorisant, mais est aussi égal à lui-même. Le bien-être au travail est aussi lié au sentiment de valorisation, celui-ci viendrait entre autres de la reconnaissance exprimée par le management direct ou par l'entreprise à un niveau plus macro, à travers l'autonomie accordée ou plus globalement via le sentiment que l'humain est aussi considéré dans l'entreprise, et pas uniquement la rentabilité.

Le besoin de reconnaissance

Il semble important aux yeux de la plupart de nos interviewés qu'on les considère dans la vie en entreprise et ceci notamment à travers le fait de les écouter et de donner de l'importance à leurs avis. Le fait de se sentir écoutés, est selon eux, est une preuve de respect, de valorisation et d'existence dans l'entreprise. Nos participants ont donné des exemples pour démontrer que le fait d'être écoutés joue un rôle très important dans le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Et puis souvent on parlait, l'entreprise donc la direction des ressources humaines organisait des petits forums pour écouter, pour discuter avec les employés de quoi avez-vous besoin, comment peut-on améliorer, c'est-à-dire que tous les envoyés sont impliqués, sont "involved" dans cette approche d'amélioration de notre quotidien et la plupart des idées qui sont "submitted" sont prises en compte [...]. Je parle de l'immatériel, c'est cette prise en compte et ce soucie à chaque fois de créer cet environnement favorable. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

La reconnaissance au travail est aussi ressentie d'après nos questionnaires, à travers les évolutions de poste ou de responsabilités et les augmentations de salaire. Les participants considèrent ces dernières comme étant des preuves concrètes de valorisation de l'effort. Certains interviewés ont mis en l'avant le fait que la reconnaissance verbale est importante, mais insuffisante si elle n'est pas suivie d'actions concrètes telles que les évolutions. D'autres ont exprimé une satisfaction au travail qui était principalement due à la reconnaissance du travail et des compétences, pas des supérieurs hiérarchiques.

Mon épouse, elle me dit que cette période-là, c'est là où elle me voyait le plus heureux. Je bossais dur, je rentrais très tard du boulot, pourtant j'étais vraiment heureux, parce qu'il y avait de la reconnaissance, il y avait de la reconnaissance, ce n'est pas que du matériel, c'est de la reconnaissance au quotidien avec un comportement, avec de la hiérarchie et ce qui faisait que c'était une période globalement très heureuse. (Adil, 38 ans, directeur de succursale, banque).

Nous avons ressenti la présence de ce besoin de reconnaissance aussi à travers le propos des interviewés autour de la valorisation et la mise en avant de leur propre travail ou compétence. Beaucoup parlent de leurs capacités, du fait qu'ils se distinguent dans l'entreprise de par leurs réalisations. Nous avons relevé plusieurs façons d'exprimer ce besoin de reconnaissance, mais tous s'accordent sur le fait que la reconnaissance joue un rôle de catalyseur au travail et un rôle très important dans l'épanouissement au sein de celui-ci. Les relations et l'ambiance au travail semblent aussi jouer un rôle important. Ainsi, une bonne ambiance et des amitiés au travail seraient des facteurs importants dans le sentiment d'appartenance et de bien-être dans l'entreprise.

Les relations au travail

Le travail tel qu'il a été décrit par les participants est un lieu central de socialisation. Toutes les personnes rencontrées ont parlé des relations interpersonnelles qu'ils vivent au travail. Beaucoup les ont abordées comme un élément positif et les ont mis en lien avec des moments de bonheur.

Ben le travail, le lieu de travail n'est pas uniquement un lieu de travail. C'est aussi une société, une organisation humaine donc tu, tu développes des liens, tu développes des relations, qui te construisent et te nourrissent, donc voilà. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Ainsi, il a été clair d'après les propos tenus que la bonne ambiance au travail jouait un rôle très important dans le bien-être des travailleurs. Une bonne partie des descriptions des moments de bonheur vécus au travail sont des moments de partage avec les collègues sur des sujets autant personnels que professionnels.

La majorité des interviewés ont exprimé des attentes relatives au travail en équipe, à l'apprentissage réciproque, l'amusement au travail, le soutien dans les moments difficiles, etc.

Tu peux avoir des épisodes heureux dans le travail qui ne sont pas forcément liés au travail. C'est-à-dire que c'est aussi les moments partagés avec des amis, des collègues qui deviennent des amis, c'est des gens qui sont là aussi pour toi quand tu as besoin, des gens sur qui tu peux compter et donc tu vis, tu partages des moments. Ça peut être des trucs aussi banals qu'une fête d'anniversaire surprise. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Par ailleurs, d'autres ont abordé le rôle qu'ont joué certaines de leurs relations professionnelles dans leur développement personnel. Ces relations ont joué un rôle de coach ou de mentor qui a orienté les personnes qui en parlent dans des moments de flottement, de mal-être ou de recherche de soi.

J'ai énormément de chance d'avoir rencontré une personne qui a été décisive dans mon parcours professionnel. C'est une personne qui a vraiment toutes les qualités du leader, et puis c'est une personne depuis tout le début de ma carrière, on va dire, qui m'a pris sous son aile et à chaque fois, c'est une personne qui coach, c'est une personne qui a une certaine clairvoyance, une personne qui a beaucoup de positivité en elle beaucoup d'enthousiasme et énormément de générosité de temps et de cœur. Donc c'est une personne qui depuis le début a fait en sorte de me poser les bonnes questions. C'est très important d'avoir une personne qui te pose les bonnes questions pour pouvoir, pour avoir les bonnes réponses et prendre les bonnes décisions. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

Les conditions internes et externes au travail

Dans les conditions internes qui apportent un bien-être, l'un des sujets les plus abordés est la confiance, nous en parlons ci-suit.

La confiance est selon plusieurs personnes rencontrées, un élément qui joue un rôle important dans le bien-être au travail. Lorsque les personnes ont des relations construites sur la confiance avec leurs responsables ou leurs collègues, la communication serait plus fluide et plus transparente.

J'aime bien ce sentiment, de vraiment de confiance que même avant tout changement, parfois dans des discussions de couloirs, ils vont me parler de ce qui va se passer, de ce que j'en pense, même si c'est rien, même si ça va pas réellement se passer, mais. Juste de savoir qu'ils peuvent vraiment me parler de tout et puis moi aussi de mon côté, que je peux parler de tout. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

En contexte de confiance, les personnes disent se sentir en sécurité, ce qui dans leurs mots créerait un climat favorable à la collaboration et à la productivité et qui permettrait de jouir de plus de flexibilité et de latitude dans l'exercice des fonctions au quotidien.

Un autre facteur qui est souvent revenu dans les entretiens est la réalisation au travail. Les jeunes gestionnaires seraient très portés sur la stimulation intellectuelle, l'apprentissage, les défis, tant que ces derniers restent réalistes et constructifs pour reprendre les mots employés par certains interviewés. On veut sentir sa valeur ajoutée, son utilité. Dans ce sens, une nature de travail intéressante et/ou un travail qui plaît seraient une source de bien-être importante.

Nous aborderons ci-dessous les éléments interviennent dans le sentiment de mal-être en entreprise.

3.3.2 Le mal-être au travail

Dans les facteurs de mal-être, nous retrouvons forcément des éléments cités dans la partie bien-être, mais sous un angle de vue différent. Ainsi les pratiques de management peuvent aussi être une source de mal-être, allant de la simple frustration à la dépression profonde. Les pratiques managériales peuvent être vécues comme de l'harcèlement qui conduirait à une perte de confiance en soi, un doute sur ses capacités ou une remise en question qui s'avèreraient difficiles à supporter émotionnellement parlant. Mais avant de rentrer dans le détail des pratiques managériales, nous voudrions exposer ce qui nous a été dit sur les problèmes d'orientations qui commencent avant l'intégration du milieu professionnel. Ces derniers sont d'après nos répondants aussi responsables du mal-être au travail.

L'orientation

L'orientation représente un problème aux yeux de la majorité des personnes que nous avons rencontrées. Que ce soit au niveau des études ou au niveau du choix de domaines ou d'entreprises, presque aucun de nos participants ne dit avoir choisi délibérément et en toute conscience sa carrière. Le choix au moment des études se ferait en fonction de la réputation des écoles, d'une mode pour un domaine, des bourses offertes, des critères d'admission (sélection par note), mais il n'y aurait que très rarement réflexion pour faire un choix basé sur une passion ou un intérêt pour le domaine étudié. Durant les études supérieures, la plupart des personnes interviewées disent n'avoir jamais eu l'occasion de réfléchir ou d'échanger avec leurs encadrants sur ce que serait leur parcours professionnel. Une réflexion a été faite à plusieurs reprises sur le fait que la majorité des matières étudiées ne donnent aucune visibilité sur leur application concrète dans un métier donné.

Je crois qu'on a vécu dans une société qui nous a appris à étudier pour pouvoir trouver un poste. Elle ne nous a jamais appris, à choisir le poste, ni d'avoir des attentes vis-à-vis de ce poste. (Maya, 34 ans, responsable ressources humaines, industrie).

J'ai été parachuté dans un système, j'ai pas fait le choix au départ, c'est à dire, c'était études, carrière, évolution, un MBA. Mais après est-ce que vraiment j'ai choisi tout ça de façon très structurée, je ne pense pas. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

L'atterrissage dans un domaine d'activité se fait souvent en fonction des stages d'études, lesquels ne sont pas choisis. Très souvent, les étudiants prennent les stages qui les acceptent sans forcément filtrer à cause de la difficulté à trouver ces stages en question. D'après certaines personnes questionnées, le même phénomène se reproduit en début de carrière, puisque généralement, les étudiants postulent partout et intègrent les entreprises qui les prennent. Le choix de carrière ou de domaine d'activité se fait donc très souvent pas pur hasard.

Les pratiques managériales « négatives »

Un premier exemple de comportement ayant été décrit comme étant négatif et comme ayant eu des impacts sur les personnes, est le fait de subir un responsable rigide, colérique, et n'ayant aucune empathie. Certains répondants nous ont parlé responsables criant, lançant des menaces, faisant preuve de malveillance ou de paranoïa, et de vengeance. Les termes peuvent paraître forts, mais nous ne faisons ici que reprendre le vocabulaire utilisé par les participants.

C'était un tyran là [...]. Premièrement il était super colérique [...] on riait, nous autres on appelait ça le « flip flop ». Il changeait tout le temps d'idée. C'est comme il te dit c'est vert, et toi t'arrives et tu écris c'est vert. Puis là, il arrive et il te dit, mais non c'est bleu, puis je ne t'ai jamais dit que c'était vert [...].

Puis, il met beaucoup de choses qui sont sa faute sur toi, ce qui va bien c'est lui, ce qui ne va pas bien c'est toi. Il avait un agenda, lui il veut atteindre un but, peu importe qui est sur son passage, pour lui c'est peu importe, il s'en allait de l'avant. (Julie, 33 ans, responsable estimation, multinationale).

[...] il a commencé à faire de la paranoïa, des crises de paranoïa. Il pensait que, en tant qu'employé, on allait avoir des données trop confidentielles et il a commencé à virer des gens comme ça, par vague de 10[...]. Il a commencé à ramener des enquêteurs privés, pour savoir ce qui se passait dans les 5 à 7 de la première vague, qui était assis à côté de qui et moi j'ai toutes les informations et moi je sais ce qui se passe. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

Certains managers sont d'après quelques participants dans un contrôle permanent en utilisant des méthodes qui rabaissent le collaborateur et qui ne sont pas constructives. Ceci est vécu comme une pression négative qui a pour conséquence d'augmenter le stress chez le collaborateur.

C'est des personnes qui cherchent la petite bête, la petite erreur. C'est une personne qui donne l'impression qu'elle vous attend au tournant. [...] des personnes qui vous, dès le début vous donnent des responsabilités tout en vous donnant ce double message, je te demande de faire ça, mais tâche stp de bien le faire parce que je ne te fais pas vraiment confiance et j'ai vraiment peur et de ce que tu vas pouvoir m'inventer [...]. Parce qu'on a beau être brillant, avec ce type de manager, on ne fait rien du tout. Au contraire, on s'autodétruit et on perd confiance en soi-même. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

D'autres sont en fin de carrière, ils n'auraient donc plus rien à prouver et profitent de la situation pour se donner la liberté d'adopter des comportements non appropriés d'après nos interlocuteurs.

Lui c'était plutôt le patron, moi je pars à la plage et vous vous restez. C'est ce qu'il nous disait, il nous l'a fait plusieurs fois. Il vient, il nous trouve en train de bosser, alors ça bosse? Bon ben moi je pars à la plage, je reviens. Donc, en fait le comportement de ce DG, c'est une personne qui avait 57 ans, qui avait, qui lui restait trois ans pour la retraite et c'est un cadeau qui lui avait été fait

de l'envoyer [sur ce poste], parce que c'est les trois dernières années de sa vie professionnelle. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

D'après plusieurs gestionnaires interrogés, certains managers ne sont pas capables de prendre du recul et gérer les situations de façon professionnelle, ils prennent les choses de façon plutôt personnelle. Pour donner un exemple, certains participants nous ont parlé de managers qui imposent leur vision même si l'équipe est en désaccord, ou encore qui prennent des décisions comme réaction ou pour répondre à une mésentente.

Et donc ça commence à se détériorer jusqu'à arriver à des « clashes », on se crier dessus, on s'enfermait dans un bureau à se crier dessus. Puis un beau jour donc, après qu'il m'ait fait des menaces, eh ben là, la prochaine fois je vais te faire, je ne sais plus quoi, mais il m'a menacé. Et là ce monsieur qu'est-ce qu'il fait? Il ramène un directeur financier qui m'a mis, qu'il me met comme un supérieur. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Un autre type de comportement managérial critiqué par nos participants est l'absence du responsable. Cette absence a été abordée de différente façon. La première est la critique quant au fait que certains managers se permettent d'être exigeants sans pour autant avoir une quelconque compréhension du travail et qui ne s'inscrivent pas dans une démarche collaborative. Ils sont donc exigeants sans s'intéresser à ce qui se passe sur le terrain, mais se contentent de donner des ordres.

On n'était pas d'accord de comment faire les choses, lui n'était pas, le souci principal c'est qu'il, qu'il ne comprenait pas, en fait c'était pas le genre à venir, à écouter les problèmes, et à trouver des solutions ensemble, et à comprendre les solutions. Donc c'était le type qui vient et qui dit : je veux ça à 5 h sur mon bureau. Donc il s'en foutait et il ne voulait rien savoir des problématiques, des solutions qui, eux, concernaient le sujet et donc voilà. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

L'absence du manager a aussi été abordée du côté de l'incapacité d'assumer des responsabilités, de trouver des solutions ou de prendre des décisions. Les participants

ont parlé dans ce cas d'un manager fataliste qui déplore les situations problématiques sans jamais prendre en main les choses et agir.

Mon manager n'était pas capable de changer les choses. Tout ce que je remontais c'était juste pour, c'était en fait une consolation bilatérale. Donc, si je lui expose un problème, c'est pour me dire que lui aussi, hélas il a ce problème et que voilà on n'y peut rien. C'était très fataliste, très genre on n'y peut rien, c'est à prendre ou à laisser et donc ça crée une frustration. (Lina, 31 ans, chef de projet, multinationale).

Certains participants ont aussi déploré une absence du manager dans le quotidien et au niveau de l'accompagnement, mais qui malgré cela, se permet l'évaluation du collaborateur et le jugement de ses compétences. À l'opposé de l'absence, certaines personnes rencontrées ont rapporté aussi avoir vécu des problèmes de délégation où le manager a du mal à partager les informations et les tâches ou encore ne pas respecter les lignes hiérarchiques, ce qui ferait perdre en crédibilité aux managers.

Mettons que je vais avoir des [équipes à gérer], puis y a quelqu'un à côté qui fait du micro management puis qui revient derrière tes décisions sans t'en parler. Ça me rend vraiment malade mentale. Tu veux que je sois en charge de quelque chose, laisse-moi faire, on peut en parler, on peut changer les façons, mais ne vas pas en arrière de moi pour toute changer, ça, c'est, ce que je leur dis tout le temps : tu veux gérer les partenaires vas y, gâte-toi. (Julie, 33 ans, responsable estimation, multinationale).

Plusieurs répondants ont abordé la question des valeurs du manager ont comme pouvant être négatives. Ainsi, un manager qui a un sens des valeurs bas, qui n'a pas un comportement éthique ou qui agit pour son propre intérêt, peu importe les moyens, accuse beaucoup de critiques de la part des collaborateurs. Certains participants critiquent aussi le surengagement du manager au travail. L'un de nos participants nous a parlé d'un manager « trop travailleur » et qui considérait que tout le monde devait être ainsi. Il ne prenait pas en considération les contraintes ou positions personnelles de ses équipes, mais exigeait une disponibilité sept jours sur sept pour le travail.

C'était une stressée du boulot, c'était un bourreau de travail, c'était pas possible. Qui peut t'appeler un dimanche à 5 h pour te dire, on fait une réunion de 8 h du soir alors que tu es à la plage, c'est l'été tu es à la plage, et elle te dit non c'est très très urgent. Et elle n'était même pas efficace en fait, et le sentiment de quitter ses amis, de quitter la plage pour aller au travail, là c'est un sentiment qui est très très difficile à admettre. Il est vraiment, c'est difficile à gérer. (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque).

Le tableau suivant reprend les descriptions des pratiques managériales faites par nos répondants. Nous y reprenons la comparaison qu'ils ont faite entre management positif et management négatif.

Tableau 3.1 : Les aspects positifs et négatifs des pratiques managériales selon les participants

Pratiques managériales positives	Pratiques managériales négatives
Accompagnement/mentorat	Rigidité
Amour transmission/Développement	Colère/Agressivité
Proximité	Malveillance/Paranoïa
Pression positive	Complexe infériorité/rabaisse
Constructif	Manque de professionnalisme
Ouverture d'esprit/Travail collaboratif	Absence
Soutien/Écoute/Empathie	Pression négative
Équilibre amitié & respect professionnel	Manque de courage managérial
Équilibre délégation & contrôle	Problème de délégation/Partage informations
Valorisation humain/reconnaissance	Sens des valeurs

Un autre élément en lien avec des décisions managériales et qui a été cité à plusieurs reprises comme facteur de malaise sont les évolutions de carrières. La dynamique et les processus d'évolution comme nous le verrons plus tard peuvent être mal vécus.

L'évolution

L'évolution est considérée par toutes les personnes que nous avons rencontrées comme étant un élément central dans la satisfaction au travail. Il faut ici comprendre l'évolution au sens global du terme, autant sur le plan de développement personnel (apprentissage, montée en compétences), que sur le plan carrière (évolution de statuts, grades, responsabilités, salaires). Les jeunes gestionnaires disent avoir besoin de visibilité sur l'évolution à court terme. Ils considèrent que si leur évolution ne suit pas la courbe d'évolution de l'entreprise, cela voudrait dire qu'ils sont exploités.

L'entreprise elle fait des gains, elle évolue aussi et ben individuellement, tout le monde doit évoluer. Du coup pourquoi ne pas suivre la même courbe, je dirais d'évolution de l'entreprise. Un moment donné, ça va devenir de l'exploitation. Et donc je ne voudrais pas arriver à ce sentiment. (Lina, 31 ans, chef de projet, multinationale).

Dans ce sens, beaucoup expliquent clairement que leur attachement à leur employeur dépend aussi des perspectives d'évolution qu'elle leur offre. L'évolution a souvent été décrite comme la suite logique des choses. Certains déclarent ne pas savoir pourquoi ils veulent évoluer, mais que c'est la trajectoire normale.

Je vais juste faire une parenthèse [l'entreprise], le siège social est à Montréal, fait que les possibilités de développement et d'avancement de carrière sont beaucoup plus pertinentes [qu'avec d'autres entreprises]. (Sarrazin, 35 ans, directrice de succursale, banque).

C'est la taille de l'entreprise qui fait en fait qu'un moment donné, on sent qu'on stagne. Et ça peut être étouffant [...], c'est à cause de cette entreprise-là,

qu'un moment donné, on touche très vite le plafond, c'est à dire on a beau être ambitieux, mais on ne peut pas aller plus vite que la musique. Il y a une taille qui fait que tu es plafonné. (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque).

Au regard de ces éléments, stagner devient un point négatif. Nombreux sont ceux qui ont affirmé avoir quitté une entreprise parce qu'ils stagnaient. Certains vont même jusqu'à décrire la stagnation comme une mort professionnelle, une perte de temps et expriment l'ennui qu'ils ressentent et le besoin vital de projection qu'ils ont.

Je la trouve très faible même. J'en ai pris conscience il y a à peu près deux ans de sorte que c'était très faible comme vitesse et que si ça continuait, voilà, c'était plus une agonie pour moi professionnelle. (Lina, 31 ans, chef de projet, multinationale).

Les critères d'évolution diffèrent d'une entreprise à une autre et d'une situation à l'autre. Dans certains cas, les participants ont parlé de lignes directrices et de critères clairs. Mais dans beaucoup d'autres cas, selon les gestionnaires rencontrés, les critères ne sont pas clairs, il n'y a pas de vraie gestion de carrière. Les attributions de postes se font par nomination suivant le bon vouloir du décideur au moment précis. Ainsi, nous avons noté dans les propos recueillis que souvent, l'évolution ne rime pas avec méritocratie qu'elle est plutôt sujette à la subjectivité du responsable décideur ou subit les jeux de pouvoirs et de politiques dans l'entreprise.

C'était difficile à vivre, c'était, tu prends conscience du monde du travail, ou tu te dis ben finalement, on n'est pas à l'école. C'est-à-dire que, au contraire, je veux dire, on est comme à l'école. C'est pas juste les bonnes notes, eh ben y a celui qui est le plus populaire et tu te dis ben le travail n'est pas suffisant, il faut aussi que tu réussisses à faire ta place. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Néanmoins, nous avons rencontré des personnes qui disent avoir évolué grâce à la reconnaissance de la qualité de leur travail. Certains parlent aussi de chance, car l'évolution dépendrait aussi de la conjoncture globale. Quelques-uns nous ont parlé

de la nécessité de jouer un rôle actif dans son évolution en se préparant (acquisition de compétences, développement des relations, positionnement dans des départements qui permettent d'évoluer plus rapidement) pour être prêt lorsqu'une opportunité se présente.

Donc il faut croire aux opportunités qui vont arriver, et ne pas se dire pourquoi je vais faire ça, je sais pas, j'ai aucune visibilité, non, non. Il faut, il faut se préparer en fait, voir ce qu'on veut faire, ce qui doit être fait, c'est à dire, quels sont par exemple les postes qui pourraient être disponibles, quels sont les domaines qui peuvent faire évoluer et se préparer. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Une autre source de mal-être est le rapport à la performance dont nous parlerons plus tard. En résumé, les travailleurs disent être dans une course interminable vers des objectifs en continu croissance. Ces objectifs peuvent être relatifs à la productivité et fixés par l'entreprise, mais ils peuvent aussi être personnels. Les travailleurs s'imposent des attentes et des pressions à eux même afin d'atteindre ces objectifs. L'un des participants nous a parlé « d'auto flagellation non contrôlée ». Cette course couplée avec des exigences élevées font, d'après les interviewés que les personnes s'épuisent physiquement et mentalement. Les attentes sont envers soi-même, mais aussi vis-à-vis de l'entreprise, celles-ci seraient nombreuses. Or, beaucoup nous ont parlé d'un mal-être profond relatif à une désillusion par rapport aux rêves des travailleurs. Ils décrivent cette désillusion comme une « perte d'innocence », et d'espoir qui fait que le lien avec l'entreprise est rompu, et que les travailleurs se sentent de plus en plus blasés et résignés. Les désillusions citées par les répondants sont relatives, à titre d'exemple, à l'injustice ressentie, au manque de reconnaissance vécu, à la découverte des jeux de pouvoirs et de politique, aux exigences d'hyper productivité et leurs conséquences, ou encore la prédominance des logiques économiques.

Comme autres facteurs responsables d'après nos répondants de stress et de mal-être au travail : la charge de travail, le manque de temps, les conditions de travail, les tensions entre les engagements professionnels et personnels. Nous retrouvons aussi dans les propos des participants : les situations ou décisions émotionnellement difficiles, et psychologiquement dures à appréhender. Ces situations sont notamment beaucoup expérimentées en début de carrière ou lors d'une prise de poste.

À la lumière de ce que nous ont décrit les personnes rencontrées, le mal-être vécu au travail est aggravé par des sentiments de solitude et d'impuissance. Les personnes disent se sentir dépassées, livrées à elles-mêmes et seules. Il semblerait, d'après ces participants, difficile de trouver des personnes qui comprennent ce mal-être. Nous revenons dans les parties suivantes sur certains de ces éléments de manière un peu plus approfondie.

Les tensions entre les engagements personnels et professionnels

Les tensions dont il est question dans cette partie se situent sur plusieurs plans. Dans la continuité de ce qui a été abordé ci-dessus, la charge de travail ferait en sorte que les gestionnaires rencontrés soient souvent dans l'obligation de travailler soirs et week-end, ce qui d'un côté empiète sur un temps supposément destiné à la famille et les amis. Et qui, d'un autre côté a des conséquences sur la santé du travailleur avec des impacts encore une fois sur la vie privée.

C'est, il y a beaucoup de contraintes, surtout quand on a de la responsabilité familiale, on passe beaucoup moins de temps avec sa famille, on passe beaucoup de temps au bureau, des nuits blanches, parfois ça touche à la santé. Faut savoir gérer tout ça, ce n'est pas évident et on ne le découvre qu'après. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Par ailleurs, certains participants ont aussi parlé de la coïncidence entre plusieurs événements importants dans la vie (évolution, mariage, arrivée enfants, etc.). Chacun

des ses événements demandent du temps et de l'attention, or il arrivent souvent qu'ils surviennent en même temps et spécialement durant les premières années au travail.

Je venais tout juste de me marier et il y avait incompatibilité entre vie de famille et [l'entreprise]. J'avais des horaires de fou, je travaillais de 6 h du matin à 11 h du soir plusieurs jours par semaine et dimanche je bossais jusqu'à 5 h, voilà. Samedi et dimanche, je bossais tout le temps. (Sophia, 34 ans, chef de projet, multinationale).

D'après les interviewés, le travailleur subit une pression importante découlant des attentes, tant au travail que de la famille. Certains racontent se sentir obligé de parfois jouer la comédie pour répondre aux attentes d'une part et d'autres, alors que leur tête est en ébullition.

Je rentre à la maison et je suis, comment dire, euh, dans une bagarre avec mes sentiments en chemin vers la maison. Parce que je vais rencontrer des personnes qui attendent autre chose de moi, ma femme, mes enfants. J'ai des responsabilités d'époux, de père de famille, donc de fils de ma mère, de machin, etc., et ma famille et mes amis, etc., et qu'est-ce que j'ai envie de leur montrer comme visage? (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Selon plusieurs, l'évolution et la carrière sont nettement conditionnées par les sacrifices de nature personnelle. Ceux qui l'ont expérimenté expriment du regret et se questionnent beaucoup sur le sens du travail, l'utilité de ces sacrifices, etc. Ils décrivent ces périodes de questionnement et de regret comme étant très douloureuses. D'autre part, les personnes qui disent avoir sacrifié leurs carrières pour leur équilibre familial le vivent aussi avec un peu de regrets.

[...] il a fallu que je travaille [...]. C'était pas un moment dans le fond, je n'étais pas malheureuse au travail dans ce que je faisais ou dans ce que j'aurais fait. Mais ce qui me rendait malheureuse c'est de faire un sacrifice sur quelque chose qui était tellement important pour moi. Et, ça, c'est, je travaillais, je travaillais de la maison le vendredi et je pleurais parce que j'avais pas le goût de travailler. (Amélie, 32 ans, directrice en vérification et services-conseils, cabinet de conseil international).

D'après un nombre important de participants, il est très difficile pour ne pas dire quasiment impossible de concilier la carrière et la vie de personnelle. Beaucoup disent vivre un déchirement face à cette obligation de faire un choix. L'objectif souvent avancé est celui de pouvoir offrir un confort matériel à sa famille, car cela va de pair avec le bonheur. Il faut donc, selon certains témoignages, gagner beaucoup d'argent et rapidement. Plusieurs misent sur la carrière pour atteindre cet objectif, et s'y investissent beaucoup. Or ceci se fait dans un temps donné et aux dépens de la famille. Le choix ici est donc construit sur les objectifs et priorités dans la vie. L'obligation de faire un choix est vécue par nos répondants comme une pression. Une pression qui fait partie de bien d'autres. Les personnes rencontrées parlent de la souffrance vécue et qui est liée au fait qu'elles subissent une pression continue dans le temps et de différents côtés. Nous abordons ci-suit quelques exemples avancés par les interviewés.

La pression

Certains se disent vivre les évaluations comme une pression intense, car selon eux, d'un côté, les évaluations ne tiennent pas compte du manque de moyens dont souffrent beaucoup de salariés. Ainsi les critères d'évaluation ne prennent souvent pas en considération les conditions du travail, mais visent uniquement les objectifs. Ceci ferait aussi en sorte que les travailleurs ressentent une pression du fait de devoir atteindre ces objectifs, quels que soient les moyens. D'un autre côté, certains gestionnaires nous ont parlé d'évaluation ou de suivi quotidien qui est vécu comme du harcèlement. Ainsi il y aurait des personnes qui sont dans un contrôle décrit comme étant malsain. Vivre dans ce climat au travail fait en sorte qu'un sentiment de peur s'installe qui fait que la personne se sent toujours sous pression. La pression est vécue aussi en conséquence du style de management subit ou encore due à la nature

du travail. Beaucoup nous ont parlé de sujets sensibles, politiques à gérer, ou encore de l'incapacité de dire « non ». Refuser, une tâche, une mission ou autre est très mal perçu en entreprise d'où le sentiment ressenti d'obligation de dire oui à tout et en tout temps. Les participants nous ont aussi parlé de la pression vécue en tant que gestionnaire, avec une pression descendante du haut (objectifs, délais, etc.) et une pression montante de la part des équipes. Certains gestionnaires rencontrés nous ont parlé d'un effet tampon qui doit amortir les pressions des deux côtés.

J'étais comme un sandwich dans le fond. Lui était super colérique, moi je voulais protéger les gens en dessous de moi, fait que j'étais tout le temps comme un effet tampon là. Puis ça a duré max 6 mois, mais faire le tampon entre les deux, puis m'assurer que, dans le fond j'absorbais toute sa colère pour pas affecter les gens en dessous pour qu'ils puissent, continuer à travailler puis à être efficace, fait que c'est brûlant, c'est demandant, c'était, j'étais émotionnellement drainée. (Julie, 33 ans, responsable estimation, multinationale).

La responsabilité est aussi considérée dans certains cas comme une pression. Certains se disent dépassés par cette responsabilité. Quelques personnes nous ont parlé du fait que même la responsabilité de non-atteinte des résultats est entièrement rejetée sur le travailleur. La direction reprocherait entre autres un manque d'organisation qui serait la cause de ce dépassement.

Et puis, quand tu dis que, hier j'étais resté jusqu'à telle heure pour bosser sur un truc, ben le reproche qu'on te fait, c'est que si tu étais bien organisé, tu ne serais pas resté à 9 h. Ça, je trouve que c'est paradoxal. Par ce que des fois tu as des sujets très urgents qui tombent, et c'est pas un problème d'organisation. Mais, des fois tu as des sujets sur lesquels tu dois t'attarder. (Ziad, 32 ans, responsable commercial, cabinet de courtage international).

La prise de poste ou le commencement d'un nouveau projet sont souvent vécus comme une pression. Ceci s'explique d'après certains participants par une peur et une appréhension de l'inconnu combinées avec la culture de la réussite.

J'avais des responsabilités, des responsabilités très lourdes et derrière j'avais pas tout le bagage pour faire, pour y faire face. Et je ne pouvais pas, je ne pouvais pas rater des choses et faire des erreurs fatales sous prétexte que je suis nouveau sur le, sur le poste, sachant que c'était des responsabilités très lourdes. C'est ce qui me frustrait en quelque sorte. (Ziad, 32 ans, responsable commercial, cabinet de courtage international).

Les participants ressentent aussi une pression relative à des situations décrites comme étant difficiles. Comme exemples de situations donnés, la gestion des réunions difficiles, la nécessité d'adaptation face aux changements qui seraient nombreux et rapides, mais aussi la prise de décisions difficiles. En effet, plusieurs gestionnaires ont parlé de pression qui va de pair avec des situations dans lesquelles ils devaient se positionner. L'un des exemples est le choix entre l'atteinte des objectifs ou le bien-être des équipes. Dans certaines situations l'un des deux côtés doit être sacrifié et c'est sur les épaules des gestionnaires que repose ce choix. Un autre exemple est l'obligation de prendre une décision en dépit de certains avis. L'un des gestionnaires nous explique que supporter le regard de l'autre dans ce type de contexte n'est pas évident.

Ben quand je congédie quelqu'un puis quand que le lendemain matin, toute mon équipe me demande : hey, il est rendu où lui? Ben malheureusement (rire nerveux), c'est moins le fun là. Fait que je dis, ben malheureusement. (Stéphanie, 30 ans, directrice de section, banque).

Deux exemples sont revenus et dans lesquels les interviewés ont exprimé fortement la pression ressentie, ce sont les cas de gestions et de licenciement en contexte de restructuration. Ce genre de décisions est décrit comme étant des situations émotionnelles fortes, lesquelles, souvent vont à l'encontre des valeurs propres de l'individu selon certains participants.

Et là, trois ans d'expérience, manager, vous gérerez 40 personnes et votre boss vous appelle à 18 h un vendredi. Bonjour, le groupe a décidé de faire une restructuration et euh l'entité du pays est touchée par 10 personnes, 10 etp. Et dans ton département, on va devoir se passer de 4 personnes. Il faut que tu me

donnes 4 noms d'ici lundi matin. Voilà. Et ça, c'est dur, ça, c'est très dur surtout quand vous vous y attendiez pas. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Sur l'ensemble des personnes ayant abordé ce sujet, une seule nous a parlé d'un accompagnement de la part de l'entreprise pour la gestion de ces situations difficiles. Dans les autres cas, le gestionnaire n'a aucun support. D'après certains interviewés, beaucoup de jeunes se plaignent aujourd'hui de la pression. Il semblerait qu'avec l'âge, les salariés apprennent à relativiser cette pression et à prendre du recul. Ils disent même que le travailleur s'habitue à la pression, mais celle-ci reste tout de même difficile à vivre. La pression est intimement liée au stress, elle est décrite par nos répondants comme étant à la fois une cause et une conséquence de celui-ci.

Le stress

Nous retrouvons ici un certain nombre d'éléments cités aussi dans la partie pression. La pression est une des sources de stress. Ainsi on retrouve comme éléments, la charge de travail, les tensions dans certaines relations managériales, les appréhensions face aux nouvelles missions, la pression relative aux objectifs et délais, etc. Le stress serait aussi conséquent d'une fatigue physique et mentale qui est due soit à des conditions internes au travail comme les relations interpersonnelles, le manque de moyens, les évaluations, suivis et contrôles, à titre d'exemple, ou à des conditions externes comme le déplacement difficile pour arriver au lieu de travail. Les conditions internes et externes seront détaillées plus tard. Le stress peut aussi être source de fatigue physique à cause du manque de sommeil et de la mauvaise alimentation qu'il provoquerait.

Et là, j'ai commencé à stresser, j'ai passé les 4-5 premiers mois à stresser et à vouloir tout savoir, tout savoir en anglais, à préparer tout. C'était une nouvelle

expérience, j'ai perdu beaucoup de poids, je ne mangeais pas, je ne dormais pas. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

La masse de problèmes et les urgences, développe une angoisse chez le travailleur d'après nos participants. Ce stress et cette angoisse seraient usants à la longue. Spécialement lorsqu'ils sont couplés avec rythme de travail intense, parmi les exemples cités, l'astreinte de nuit, le travail des week-ends, la place mentale qu'occupe le travail même en dehors des heures de bureau.

Il y avait un stress énorme. On avait un stress énorme au niveau de, on travaillait 24/24, 7 jours sur sept. Donc on pouvait t'appeler à 3 h du matin pour demander un truc, pour râler au téléphone, ça, c'était des épisodes moins heureux, mais ça faisait partie du quotidien donc. (Jasmine, 32 ans, responsable achat, multinationale).

Le premier, je vais peut-être me retrouver dans une situation d'échec, l'angoisse de la situation d'échec. Le deuxième, est-ce que j'ai échoué, comme j'aime bien tout réussir, ça veut dire que si j'échoue, le problème vient de moi, etc. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

La masse de problèmes serait continue d'après certains interviewés, les tensions professionnelles déteignent sur la vie personnelle et vice versa. Pour minimiser le phénomène, certains participants disent endosser un rôle, jouer un personnage au travail. Comme la pression, le stress est conséquent d'après nos interviewés, de la gestion des situations difficiles, des sujets sensibles ou politiques, des exigences de performances auto imposées et celles imposées par l'entreprise. Les changements et le besoin d'adaptation qui les accompagne, et le manque de préparations dans certains cas provoquent du stress aggravé par un sentiment d'incompétence ressenti par certains travailleurs rencontrés dans ce type de situation.

D'après les interviewés, certaines missions ou postes sont stressants de par leur nature même. Les chefs de projets rencontrés nous ont expliqué le stress vécu dans l'exécution de leur travail. L'exemple donné plus d'une fois est la difficulté d'amener

les gens à travailler sur un sujet, ou dans un délai donné, alors que le chef de projet n'a qu'une relation fonctionnelle avec les personnes qui font partie de l'équipe projet.

Toujours amener les gens à travailler pour un objectif aussi, c'est, je trouve que c'est usant à la fin. Un projet, un objectif commun, une action commune qui doit être faite par plusieurs personnes et comme on ne partage pas tous la même motivation, le fait de devoir toujours ramener les gens vers cet objectif, c'est fatigant. (Lina, 31 ans, chef de projet, multinationale).

Selon une partie des intervenants dans notre recherche, rester impliqué malgré le stress, persévérer malgré les mauvaises conditions et prendre sur soi, a des effets néfastes sur la personne. Certaines personnes nous racontent en être arrivées à la prise médicamenteuse pour être aidées dans la gestion du stress. Mais selon elles, le fait même d'être traité pour le stress est une situation stressante. Ainsi, rendu à un certain stade, le travailleur rentrerait dans une boucle de stress qui paraît fermée.

Donc c'est une période où j'ai dû, une fois partir voir donc, tout ce stress que j'avais ressenti, c'était nouveau pour moi. Donc je suis parti voir un docteur, donc un généraliste qui a diagnostiqué le stress, la situation dont je lui ai parlé, qui m'a prescrit des, on va dire des calmants, pas des antidépresseurs, mais des calmants pour supporter le stress, pour rester. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

La pression et le stress continus au travail créent d'après les interviewés, un mal-être dans lequel le travailleur se questionne beaucoup. Les participants nous ont parlé de remise en question des compétences et des capacités. Des doutes sur les choix adoptés (études, travail, etc.). Mais aussi sur les postures à prendre face aux situations du quotidien. Cette remise en question illustre la perte de confiance en soi vécue pas les gestionnaires. La remise en question toucherait d'abord les éléments précités avant d'arriver à des questions plus existentielles sur le bonheur, les objectifs et priorités dans la vie, la motivation, la direction à prendre, pourquoi travailler, le type de travail, le sens et l'utilité du travail effectué, etc.

Je suis, un faiseur d'entreprises, un générateur de chiffre d'affaires, mais après, en finalité, je suis peut être un X aujourd'hui, je suis directeur général. Demain, il y a quelqu'un me remplace et puis la roue continue. Qu'est-ce qu'on a apporté c'est-à-dire à l'humanité, rien. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Le jour où vous vous retrouvez dans des situations vraiment très très délicates à vous poser la question : pourquoi je travaille? Pourquoi ce travail? Est-ce que j'aime mon travail? Est-ce que j'aime pas mon travail? Qu'est ce que j'en tire comme conclusion ? (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Le tableau suivant récapitule les différentes notions abordées relativement au stress.

Tableau 3.2 : Les éléments en lien avec le stress d'après les participants

Stress
Tensions dans les relations au travail
Masse des problèmes et urgences
Gestion des sujets sensibles/politiques
Besoin d'adaptations aux changements
Fatigue physique/psychologique
Remise en question
Pression continue
Persévérance malgré mal-être
Stress relatif à la nature du travail (échéances, travail en équipe, etc.)

Comme autres éléments responsable du mal-être au travail, nous retrouvons les conditions internes et externes. Dans la partie relative au bien-être au travail, nous avons reporté les conditions qui ont été qualifiées de positives par nos répondants. Ici nous reprendrons celles qui ne le sont pas selon les participants.

Les conditions internes et externes au travail

Les relations au travail, par opposition à ce qui a été reporté plus tôt, peuvent aussi être une cause du mal-être vécu en entreprise. Un des exemples donnés est celui de devoir travailler avec des individus décrits comme étant vicieux ou calculateurs. Dans ce type de contexte, les interviewés disent sentir une pression et un stress permanents lors d'interactions avec ce type d'individu, puisqu'il faut être en alerte de façon permanente, se surveiller, surveiller ses mots, essayer d'anticiper, etc.

Les conflits personnels ont été présentés comme pouvant être néfastes sur le bien-être au travail. Certains nous ont parlé de l'impact sur le travail, mais aussi que cela pouvait conduire à des dérives importantes tels que des menaces ou encore du sabotage.

Je me suis fait menacer par un collègue de me détruire, de détruire ma carrière, etc. Et sur le coup je m'étais dis c'est quand même assez, bizarre qu'on puisse t'en vouloir autant dans une entreprise. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

À l'opposé des relations nourrissantes telles que les personnes coach, il y a aussi des relations qui tirent plutôt vers le bas à travers des propos et des influences négatifs.

Les conditions et l'environnement du travail jouent aussi un rôle dans le sentiment de malaise au travail. Ainsi, les conditions externes ont été décrites comme pouvant être

responsables d'une fatigue physique et morale ou d'un stress qui impacterait le quotidien au travail puisqu'ils jouent sur les limites de tolérance qu'un individu peut avoir. Des exemples nous ont été donnés pour illustrer ce phénomène. Ainsi une personne qui fait la navette en train, ou qui subit les embouteillages ou de façon plus générale des conditions difficiles pour atteindre son lieu de travail, commence déjà la journée avec un malaise. Vivre ces situations tous les jours serait demandant physiquement et psychologiquement. D'autres exemples ont été donnés sur la localisation du travail et les conditions de vie dans ces endroits spécifiques.

C'était une job de camp. T'habite, tu sais ce que c'est une job de camp? C'est du camping, c'est comme une sorte de prison. Dans le fond c'est dans le nord [...], fait que tu vas là puis c'est en rotation, fait que nous on faisait du 21 jours où tu travailles, puis t'habites dans des roulottes avec tout le monde. Puis après ça, c'était un huit jours off. Mais sur tes huit jours, tu voyageais là, puis c'était [loin] fait qu'y a un vol. Fait que c'était vraiment fatigant, c'était physiquement brûlant. (Julie, 33 ans, responsable estimation, multinationale).

Les conditions familiales ou personnelles rentrent aussi en compte. Ainsi faire des études en parallèle du travail, avoir des enfants en bas âges, vivre des situations d'endettement sont autant de cas que nous avons rencontrés et dont les personnes qui les vivent en parlent comme de grands défis relativement stressants.

Une autre de ces conditions externes, à un niveau plus macro est la situation économique qui définit la dynamique du marché de l'emploi. De ce fait, sur des périodes de crise, où le marché de l'emploi est dormant, les gens se sentent comme obligés de subir le mécontentement par manque d'opportunités.

Sauf qu'à ce moment-là, il n'y avait aucune offre, il n'y avait rien, aucun contact. J'étais sur des projets que j'avais pas encore finis, et donc c'est une période que j'ai vraiment mal vécue, parce que c'était la première fois où je j'étais en conflit avec un supérieur avec un risque de quitter mon boulot, sans avoir la possibilité d'en trouver d'autres directement, avec des responsabilités qui est, en fait j'avais, je venais d'avoir mon deuxième enfant, j'avais un

logement à crédit, je risquais de me retrouver sans revenus, je n'avais jamais vécu ça. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

D'un autre côté, les conditions internes à l'entreprise abordées qui jouent aussi, d'après nos interviewés, un rôle dans mal-être au travail peuvent relever du matériel comme le confort des locaux de travail, les avantages financiers (salaires, fonds de pension, primes, dotations, etc.) ou les outils de travail (système d'information performant ou pas). Mais aussi d'éléments relatifs au fonctionnement de l'entreprise.

Bien que le salaire n'ait pas été mis comme priorité dans bien des cas, il reste un élément qui semble être important du fait qu'il ait été abordé dans toutes les entrevues avec une position relativement importante. Le premier élément exposé est la dépendance vis-à-vis de ce salaire, puisque c'est tout d'abord un moyen de subvenir à ses besoins. Des besoins qui sont élevés en début de carrière, car les gens sont jeunes et sont en phase de construction. Ils auraient dans ce sens, besoin de gros salaires d'une part. D'autre part, certains se disent contraints de s'endetter pour répondre à ces besoins d'où la dépendance au salaire.

[...] je trouvais que c'est aberrant qu'on puisse toucher un petit salaire en début de carrière alors qu'on est jeune, et qu'on peut donner beaucoup de choses et qu'en fin de carrière là où on ne donne plus rien du tout, on a de gros salaires. Alors, il me dit si on pouvait inverser et commencer par un gros salaire, là où on a besoin des gros besoins, c'est-à-dire de construction de patrimoine de vie, d'enfants blablabla, et après avec la baisse de notre régime, de notre rendement on baisse les salaires, ce que je trouve être très logique. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Par ailleurs, les interviewés nous ont parlé de la culture ou des valeurs de l'entreprise qui orientent les comportements et qui font en outre que une résistance au changement existe. Cette résistance est décrite comme pouvant être un obstacle à l'avancement des projets et comme une des sources de tensions dans les relations au travail. La lourdeur des processus a aussi été abordée à quelques reprises. Certains

interviewés se sont plaints d'une organisation par processus qui ne serait pas dynamique et évoluerait trop lentement relativement à la vitesse d'évolution des autres éléments. Les travailleurs se retrouveraient ainsi avec une rigidité qui donnerait de la lourdeur à l'avancement des tâches, et de ce fait, les rendraient plus difficiles à accomplir sans forcément avoir de la valeur ajoutée.

L'une des choses qui me déplaisent le plus dans l'industrie, c'est le processus bête et méchant. Le processus pour le processus, la culture du processus [...]. Alors ce n'est que je ne l'aime pas, c'est plus compliqué que ça, c'est que le processus qu'est ce que c'est? Le processus est créé par un être humain et il est réalisé par des êtres humains qui se passent des témoins en cours de processus. Donc le processus doit vivre, doit être critiqué, doit être amélioré tout le temps et il doit être surtout le premier jour conçu, voilà, par une bonne tête. Une tête bien faite. La culture du processus, c'est la culture qui consiste à dire : pour régler le problème, créons un processus et déroulons-le. Et donc, on ne s'assure pas forcément tout le temps que les processus sont créés sont optimisés, ajoutent de la valeur, rajoutent du confort dans la vie des gens, etc. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Pour ce qui est des valeurs, le décalage ressenti entre les valeurs personnelles et les valeurs pratiquées dans l'entreprise est un sujet qui semble être important puisqu'il a été abordé dans la majorité des entrevues. Ce décalage a clairement été déclaré par plusieurs répondants comme étant source de mal-être, car il y aurait une désillusion à ce niveau de la part des salariés. Comme exposé dans d'autres parties, les travailleurs, et plus précisément les jeunes travailleurs, intègrent le monde du travail en entreprise avec une vision relativement idéaliste. La désillusion est conséquente de la découverte de l'écart entre ce que le travailleur pensait être pratiqué et ce qui l'est réellement. Ainsi le manque d'honnêteté intellectuelle et de transparence serait des exemples de chocs vécus par les salariés.

Ben la compétence, l'engagement, la qualité. C'était pas des valeurs, comment dire, reconnues et qu'on essayait de valoriser puis que tout autour de moi, on voyait ceux qui réussissaient, c'était tous ceux qui faisaient semblant de, qui étaient plus proches du top management pour essayer d'aller dans son sens et non pas forcément être dans une, et comment dire, une construction et une

démarche constructive dans l'entreprise. (Rania, 37 ans, responsable audit, multinationale).

Ils nous ont parlé aussi parlé de mensonges cautionnés auquel le travailleur doit adhérer, faute de quoi, il peut y avoir des conflits. La corruption, les conflits d'intérêts, l'individualisme, l'injustice sont d'autres exemples de valeurs auxquelles il serait difficile d'adhérer et d'accepter lorsque ses propres valeurs ne sont pas portées sur cela.

Le tableau suivant reprend les principales conditions internes et externes qui influent la vie des travailleurs.

Tableau 3.3 : Les conditions internes et externes en lien avec le bien-être ou le mal-être au travail

Conditions internes	Conditions externes
Conforts des locaux	Navette/embouteillage
Avantages financiers	Études en parallèle
Culture et valeurs de l'entreprise	Emplacement de l'entreprise (zone industrielle, camp, etc.)
Flexibilité/rigidité du fonctionnement de l'entreprise (processus)	Situation familiale (ex. enfants en bas âge)
Les relations au travail	Endettement
La confiance	Situation économique/marché du travail

3.3.3 Synthèse intermédiaire

Nous présentons en guise de synthèse le tableau suivant qui reprend les principaux éléments définis comme jouant un rôle dans le bien-être ou le mal-être au travail. Les premiers éléments listés, comme les pratiques de management, peuvent être autant des sources de bien-être que de mal-être dans l'entreprise, tout dépendant de la forme qu'ils prennent.

Tableau 3.4 : Les éléments en lien avec le bien-être et le mal-être au travail

Bien-être	Mal-être
Management	
Relations au travail	
Ambiance au travail	
Équilibre vie privée/vie professionnelle	
Conditions internes et externes	
Valorisation/reconnaissance Réalisation/Apprentissage	Subir les décisions managériales Évolution trop lente ou absente Idéologie de la performance Désillusion relative à idéalisation du travail et de l'entreprise Forte dépendance du travail Charge de travail/Pression Déception relative aux attentes Gestion des situations difficiles émotionnellement

Ces sentiments de bien-être et de mal-être au travail seraient relatifs aux attentes et aux rapports que la personne a vis-à-vis du travail. En effet, chaque travailleur a des attentes à différents niveaux et de différentes importances qui définissent son rapport au travail. Si ces attentes sont comblées, une satisfaction peut en découler, et un sentiment de bien-être pourrait en résulter. Dans le cas contraire, il semblerait que les travailleurs ressentent des déceptions et/ou des tensions, lesquelles, avec le temps, finiraient par donner lieu à un mal-être au travail. Ce rapport et ces attentes évoluent, d'après les gestionnaires rencontrés, à la fois à travers le temps et aussi sur la base de l'expérience acquise.

3.3.4 Les changements avec la maturité et l'expérience

Les objectifs et priorités dans la vie

En nous basant sur le propos de nos répondants, il semblerait qu'en début de carrière, la priorité soit donnée à la carrière avec un objectif de gagner de l'argent. D'après nos interviewés, avec l'avancement dans l'âge et l'avènement d'événements importants dans la vie, les priorités sont revues. Ils disent prendre conscience du fait que l'argent seul ne soit pas suffisant pour vivre le bonheur, et qu'à partir de là, il y a un retour vers la vie personnelle avec la famille et les amis.

Je ne ferais pas de carrière au prix de la famille quoi. Alors que quand j'étais jeune c'était wow, on va, c'est la carrière, c'est ma vie quoi. Et je pense qu'avec le temps c'est ça. (Philippe, 38 ans, Directeur stratégie, banque).

Beaucoup disent ne pas arriver à trouver le bon ratio, même s'il y a cette prise de conscience. Mais nous avons souvent retrouvé, à travers les témoignages recueillis, qu'à partir d'un certain moment il y a une remise en question importante des priorités

et que certains choisissent volontairement de revoir leurs ambitions professionnelles ou de se limiter à ce qu'ils ont aujourd'hui pour avoir plus de temps pour la vie personnelle.

Il y a quelques années, j'avais une ambition des plus grandes, je voulais arriver jusqu'au bout. Là, je commence à me dire non, arrêter là, je ne veux pas plus. Si je reste comme ça c'est l'idéal, voir mes enfants grandir, les accompagner, prendre le temps de vivre avec ma femme, découvrir le monde. C'est beaucoup mieux que de continuer à chercher à évoluer, voilà. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Pour la question des priorités comme pour d'autres, nous avons noté un changement avec le temps dans le positionnement des gestionnaires rencontrés. Certains exemples de ces changements sont : le rapport au travail, les attentes vis-à-vis de celui-ci, les réactions aux problèmes perçus ou vécus, etc.

Comme présenté précédemment, en début de carrière, le travail semble occuper une place centrale. Les interviewés disent qu'ils ne se posaient pas de question. L'important était d'avoir un travail, de gagner de l'argent et d'évoluer. Avec le temps, ils commencent à se poser des questions sur le sens et l'utilité de leur travail dans le cadre de l'entreprise, et au niveau de la société. Mais aussi sur le plaisir tiré du travail et les priorités. Ainsi, plus tard la priorité est presque toujours donnée à la famille.

Mais à partir de 2011, je suis en train de voir l'ordre de priorité, je me dis c'est bien, c'est bien d'évoluer, mais bon après quelle est la part de plaisir personnel dans tout ça. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Le rapport à l'argent change aussi. En début de carrière, le salaire et les avantages semblent être un objectif important. Avec l'âge beaucoup se disent prêts à le sacrifier au profit de la qualité de vie. Cependant, nous n'avons noté cette revue à la baisse des

ambitions salariales principalement chez des personnes qui avaient déjà atteint une fourchette assez haute.

Parce que pendant les six années, je réfléchissais qu'à une chose, c'était gagner de l'argent, gagner de l'argent, et après je me suis rendue compte que cet argent ne me rendait pas heureuse, que l'essentiel je ne l'avais pas en fait, la vie personnelle. [...] Moi j'étais arrivé à un certain niveau de salaire qui me permettait de bien vivre et je me suis dit, je vais me limiter à ce niveau de salaire pour mieux vivre. Aujourd'hui, c'est plus ou moins un équilibre. (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque).

Beaucoup nous ont parlé de la vision idéaliste qu'ils avaient de l'entreprise avant de commencer à travailler ou en début de carrière. Ils déclarent avoir eu de grosses ambitions de réalisations au travail, qu'ils envisageaient le travail avec un esprit révolutionnaire. Mais que, au bout d'un moment, ils auraient presque tous vécu une désillusion déstabilisante. La plupart disent être passés par des phases de questionnement, de remise en question et de perte de confiance.

Donc, je ne sais pas, ouais vraiment, il y avait le truc de changer le monde, de faire un truc, de bosser à fond et tout et puis au bout de quelques années monter sa propre boîte [...]. (Philippe, 38 ans, Directeur stratégie, banque).

Après, par rapport à mes idées, je suis assez claire, faire la révolution, j'ai renoncé, j'ai renoncé. Mais j'y ai cru, je pense que comme tout le monde, tu vois, quand on était étudiant. J'ose espérer que tous les étudiants soient encore avec des âmes de révolutionnaires, mais en même temps tu sais, les illusions partent trop vite. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Les attentes vis-à-vis du travail

Certains ont décrit l'investissement du début de carrière comme étant relatif au fait que le rapport vis-à-vis de l'entreprise au début n'est pas équilibré, en ce sens où l'entreprise est souvent considérée comme un « sauveur » parce qu'elle a accepté de

recruter la personne sans aucune expérience. Il n'y aurait pas d'exigence spéciale lors de la recherche du premier emploi. L'important à ce moment est de gagner en indépendance financière et les attentes tournent principalement autour de l'apprentissage et l'évolution. Le peu d'exigence viendrait du manque de connaissance du monde de l'entreprise. Du fait que plus tard, les individus gagnent en connaissance de ce monde-là, les exigences et les attentes changent. Ils seraient de moins en moins prêts à faire des concessions avec le temps. Le rapport au travail change aussi, alors qu'au début, certains ont dit qu'ils vivaient à travers leur travail, plus tard, il reste une voie importante pour la réalisation, mais c'en est une parmi d'autres.

Dans le monde du travail, et tu te dis en fait je pense que je suis nulle donc, vous êtes bien gentils de me prendre. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Donc, quand j'ai intégré le monde professionnel, mes attentes étaient plus pour apprendre, par ce que, j'étais sorti d'école, avec très peu d'expériences, à travers des stages, etc. Donc mon attente était vraiment d'apprendre le métier et d'avoir une plus-value et une, et une valeur vis-à-vis du marché. Après, bien sûr quand on, quand on a une certaine, une certaine expérience, quand on acquiert certaines connaissances, les attentes changent. Et on a plus, on a envie d'avoir plus de responsabilités, plus de sujets importants à gérer, plus de décisions à prendre, donc je pense que le changement est effectivement ressenti. (Ziad, 32 ans, responsable commercial, cabinet de courtage international).

Les attentes au travail semblent donc ne pas être figées dans le temps, mais seraient plutôt évolutives en fonction de l'âge et du statut occupé. Nous retrouvons un découpage en trois principales étapes. La première en début de carrière lorsque le travailleur occupe un poste de collaborateur sans responsabilité à gérer, les attentes tournent principalement autour du fait d'avoir un travail, un salaire et un environnement de travail minimalement correct. Ensuite, lorsque la personne évolue vers un poste de manager, les attentes évoluent pour ajouter un besoin d'autonomie, des relations au travail qui soient constructives, les participants affirment s'attendre

aussi à avoir un support et des moyens plus importants dans l'exercice des fonctions au quotidien. Enfin, dans des postes de direction, ils déclarent aussi des attentes relatives au rôle que la personne va jouer à une plus grande échelle et à la participation dans les grandes décisions stratégiques.

Une des attentes les plus abordées par nos participants est le fait de pouvoir avoir un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Cet équilibre serait souvent non atteint au profit du travail et aux dépens de la vie personnelle.

Je peux dire de manière honnête qu'effectivement le travail occupe une grande part de ma vie, bon je ne sais pas si c'est une bonne chose ou une mauvaise chose, mais en tous cas, je sens aujourd'hui le besoin d'équilibrer davantage, disons ma vie entre les obligations professionnelles, mais aussi le besoin que je sois présent à la maison avec la famille. (Adil, 38 ans, directeur de succursale, banque).

Certaines personnes rencontrées nous ont parlé d'une désillusion relative à ces attentes. Elles auraient pris conscience du fait que l'entreprise serait ingrate et qu'à partir de là le rapport au travail est modifié. Elles disent essayer de maîtriser leur implication pour que le travail soit correctement fait, mais limitent beaucoup l'implication émotionnelle et le sentiment d'appartenance. Ils s'inscrivent dans une relation exclusivement « business », dans le sens où, ils vendent des compétences et une présence pour un salaire et la relation se limite à cela. Nous notons néanmoins une contradiction entre le propos de détachement adopté par certains et leur attachement au travail. Ceci s'expliquerait d'après certains participants par le fait que tout le monde a besoin d'une composante humaine dans le travail. Et que de ce fait, même si beaucoup disent se barricader pour se protéger, ils développent des relations avec les gens au travail d'où cette implication émotionnelle malgré tout.

C'est vrai, à chaque fois que je parle à des amis, je leur dis, c'est vrai, c'est bien de vous impliquer, mais c'est qu'un job, genre, vous êtes un numéro. C'est bien, je ne dis pas le contraire, moi-même je m'implique beaucoup [...].

Mais en même temps, j'ai rencontré des gens tellement bien et tellement attachants que je ne peux pas juste, genre m'en foutre d'eux. Donc d'un côté je reste quand même engagé. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

Un autre exemple de changement qui s'opère avec le temps serait la naïveté de début de carrière. Beaucoup se décrivent comme avoir été crédule et comme ayant eu une forme d'innocence. Ceci aurait changé avec l'expérimentation de moments difficiles, durant lesquels ils ont appris à mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, et de ce fait, avoir plus de facilité à composer au quotidien. Les jeux politiques par exemple sont mieux assimilés.

Ben, je pense, il y a eu un peu une, ben un choc avec la réalité qui fait que le travail ben ce sera pas la grande voie de l'épanouissement, ben voilà, quelque chose de très épanouissant. Alors on est rattrapé par justement les contraintes d'horaires plus importants qu'on ne l'imaginait, de responsabilité, de gestion difficile, des relations humaines. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Les décisions et les choix deviennent plus réfléchis, le niveau de reconnaissance attendu change aussi, il évolue vers un besoin de reconnaissance concrète.

Les réactions aux problèmes perçus

Nous notons aussi, au fil de l'évolution de carrière, des changements relatifs à la réaction face aux problèmes perçus. Face aux différents malaises ressentis, nous avons pu identifier à travers les entrevues un certain nombre de réactions adoptées pour répondre aux problèmes vécus ou perçus. Ces réactions diffèrent en fonction des personnes, mais aussi en fonction de l'étape de carrière dans laquelle les personnes se trouvent. Ainsi les réactions au début changent relativement avec le temps. Dans un premier temps, nous avons pu observer que les réactions prennent la forme de démissions, changements d'entreprise, parfois sans même trouver un autre emploi.

Certains disent avoir vécu un moment d'incompréhension et de recherche de solution, durant lequel ils ralentissaient ou diminuaient la productivité en pensant pouvoir attirer l'attention sur le problème. Ou encore exprimaient le besoin ou le malaise et réclamaient de l'aide. Pour finir, beaucoup disent avoir fait beaucoup d'effort pour régler le problème.

J'en ai eu marre un certain moment, et j'ai commencé à penser, comme beaucoup de gens, je me suis dit ben j'arrête de faire des efforts. Un moment ils vont le sentir et vont dire qu'est-ce qui se passe et ils vont m'augmenter hors c'est pas ça, personne n'est indispensable. À [entreprise], il y avait 2000 personnes, c'est comme si un musicien s'arrêtait de jouer dans un orchestre de 200 personnes, tu ne l'entends même pas. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

J'ai décidé de quitter, sans pour autant trouver un autre travail. (Maya, 34 ans, responsable ressources humaines, industrie).

Mais ce que j'ai fait après, j'ai rencontré si tu veux tous les départements qui travaillait avec ce nouveau département que j'allais prendre en charge pour savoir qu'est-ce qui allait bien et qu'est-ce qui allait mal. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

Par la suite viennent des réactions censées être relatives à une prise de conscience sur la « réalité » vécue. On voit à ce moment apparaître d'un côté des propos de détachement émotionnel, même si un tel détachement est aussi décrit comme « contre nature » ou comme une forme de victimisation. Apparaissent également leur opposé, une prise de position ferme, des confrontations, de la résistance. Ces dernières réactions sont identifiées par certains interviewés comme des prises de risque importantes.

Lorsque des tentatives de ce qui a été cité précédemment ont été faites et que le malaise persiste, on voit s'identifier une troisième phase durant laquelle le positionnement diffère d'un groupe d'individus à l'autre. Selon nos participants, certains deviennent fatalistes, se disent réalistes, essayent de composer avec cette

réalité, de s'y adapter et même dans certains cas de jouer le jeu. D'autres disent avoir un sentiment d'impuissance et d'emprisonnement dans lequel ils adoptent une attitude de passivité et d'exécution. Certains parlent d'autojustification de la situation, ou expliquent le choix de vivre dans le déni ou de se surinvestir pour ne pas avoir à affronter la situation et devoir trouver une solution. Quelques répondants nous ont expliqué qu'ils relativisent, essayent de prendre du recul sur le fait que ce n'est qu'un travail, tentent des mobilités internes, se construisent un micro environnement dans l'entreprise, ou encore choisissent de faire le minimum au travail, le minimum pour être payé, mais disent ne dépenser aucun effort supplémentaire. Ils choisiraient de persévérer et de parler du malaise en dehors du travail (amis, famille, psychologue, etc.). Enfin, une dernière catégorie tente de construire quelque chose en dehors de l'entreprise, avec des reconversions professionnelles complètes, ou le lancement de projets entrepreneuriaux personnels. Il est nécessaire de préciser ici que ceux-là restent des cas très marginaux qui ne représentent aucunement la masse.

Pour finir, certains nous ont parlé d'une prise de recul et d'un rapport différent au stress, à la charge de travail et à la pression. Ces éléments seraient plus gérables avec le temps, on apprendrait à mieux les appréhender. La relativisation se ferait aussi dans le rapport au travail, puisqu'un certain moment, les individus commenceraient à porter un regard plus global.

Je commence vraiment à relativiser, je sais que le travail, que l'herbe est pas forcément plus verte ailleurs. C'est comme si j'ai acquis finalement une certaine maturité professionnelle. Je ne cherche plus le travail parfait, le salaire parfait, et je sais qu'il faut faire une concession quelque part, moi j'ai décidé de faire une concession aujourd'hui sur le plan de la rémunération, j'ai un contenu qui me convient et j'ai une ambiance de travail qui est agréable, j'ai une hiérarchie qui est, qui ne s'implique pas trop et qui me laisse en fait, un terrain de jeu au niveau duquel je m'amuse, donc je peux dire que oui. (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque).

Le tableau suivant reprend les principales dimensions qui sont touchées par les changements. La nature de chaque changement sera reprise dans le tableau 4.1 à la section 4.2.

Tableau 3.5 : Les dimensions qui changent avec l'âge/la maturité/l'expérience

Les dimensions qui changent avec l'âge/la maturité/l'expérience
La place du travail dans la vie
Vision du travail et de l'entreprise : idéaliste/réaliste
Le rapport et les attentes vis-à-vis du travail
Capacité de prise de recul
Le rapport à la pression, au stress et à la charge de travail
Les ambitions professionnelles
L'importance du salaire
Importance équilibre vie privée/vie professionnelle
La façon de choisir les postes et les entreprises
Confort relatif à la maîtrise technique
Exigences vis-à-vis du travail et de l'entreprise
La réaction aux problèmes perçus

3.3.5 Seconde synthèse intermédiaire

Nous avons repris dans les parties précédentes l'ensemble de ce qui nous a été de la part de nos répondants quant à leur perception des entreprises, mais aussi la description qu'ils ont fait de leur bien-être et/ou leur mal-être au travail, des éléments

qui impactent ces derniers et les changements qu'ils voient s'opérer en eux avec l'âge, la maturité ou l'expérience. Par ailleurs et en plus des ce que nous venons de citer, nous avons pu noter, chez la grande majorité des personnes rencontrées, un double propos ou un double positionnement. Cette ambivalence est dans certain cas consciente et a été soulignée par nos répondants, dans d'autres cas, elle semble échapper à la conscience des participants. Nous exposerons dans la partie suivante un ensemble d'éléments ambivalents que nous avons pu relever lors des entrevues menées.

Par la suite, nous présenterons deux autres constats qui sont ressortis dans les propos des répondants et qui sont d'une part un propos idéaliste à la fois du travail et du travailleur et d'autre part une expression de sentiment d'emprisonnement dans le travail.

3.4 Les ambivalences

Les ambivalences que nous avons relevées se situent sur plusieurs plans, et les sections suivantes illustrent ces ambivalences, en lien avec diverses dimensions.

3.4.1 La charge de travail

La charge de travail est l'un des sujets qui été le souvent abordé. La plupart s'accordent à dire qu'en début de carrière ou quand celle-ci est ponctuelle, elle ne représente pas un problème.

On va faire des horaires 8 h du matin, 1 heure du mat', mais je le fais avec plaisir en fait. Mais bon, je sais que c'est ponctuel. (Rita, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Selon les répondants, il semblerait que pour réussir au travail et avoir des opportunités d'évolution, il ne faut pas être frileux par rapport à la charge de travail. Beaucoup parlent de soirées à rallonge, de nuits blanches et de week-end entiers au travail.

Je me souviens de week-ends entiers que je passais soit au bureau soit à la maison en train de travailler, des soirées à rallonge à finir à 10 heures du soir. (Nadia, 37 ans, responsable marketing, multinationale).

Les personnes rencontrées réclameraient une cadence de travail pour ne pas se relâcher, ils disent tous en demander et s'ennuient si elle n'est pas là. Mais dans le même temps, ils critiquent et dénoncent une charge importante, soulignant que le corps ne suit pas même s'ils étaient initialement disposés à assumer cette surcharge. On dénonce le manque d'effectif qui fait que le travail de plusieurs personnes est fait par une seule.

Du jour au lendemain, je me suis retrouvé à faire le travail de 4 personnes. Et on m'avait dit à l'époque très bien, ça va être momentané, le temps de mettre en place certaines choses, bon le momentané a duré première, deuxième, deuxième année, c'est jusqu'à ma troisième année, j'ai pu tirer une personne de plus. C'était franchement, ç'était infernal. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Les participants abordent une autre problématique qui est la contrainte de ne pas compter les heures lorsque la personne a un statut de gestionnaire. Quelques participants parlent du fait que personne ne leur demande de rester plus d'heures, mais que finalement, ils sont obligés de le faire, car sinon le travail ne sera pas fait. Ils interprètent la situation comme une contrainte indirecte.

Il y a rien qui t'oblige à rester, plus que les horaires, les horaires administratifs, et aussi vu notre statut, par ce qu'en général les cadres n'ont pas d'horaires, n'ont pas d'horaires qui sont, qui sont administratifs, ils doivent rester jusqu'à finir leurs tâches, finir leurs projets. (Ziad, 32 ans, responsable commercial, cabinet de courtage international).

Il nous semble important de souligner ici l'utilisation dans beaucoup d'entrevues de mots forts pour décrire la souffrance liée à la charge de travail. Celle-ci causerait une pression et un stress importants, ayant un impact sur la vie sociale et le temps pour soi de l'individu. Plusieurs ont affirmé avoir démissionné pour cause de charge de travail importante malgré le fait que les autres volets au travail se passaient bien.

Je me suis rendu compte que pendant les 6 ans, je n'ai fait que travailler donc je suis arrivée à mes 28 ans, j'ai constaté que je n'avais pas de vie personnelle et à partir de là, j'ai décidé de tout arrêter et j'ai déposé ma démission sans avoir de boulot en parallèle tellement c'était limite le "burnout". (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque.)

Ainsi, la charge de travail est d'un côté réclamée, mais d'un autre côté vécue comme une pression. D'après nos répondants, la pression en entreprise comme la charge de travail seraient toutes deux fortement présentes. Mais ici aussi on retrouve une ambivalence entre un positionnement à la fois positif et négatif vis-à-vis de cette pression.

3.4.2 La pression

La pression est un sujet qui a été abordé dans toutes les entrevues que nous avons menées. Les participants la décrivent simultanément de façon positive et négative. La pression positive est décrite comme une source d'adrénaline qui permet de ne pas se ramollir, elle serait donc motivante. C'est pourquoi certains disent se mettre eux même une pression, ou encore en demandent dans leur travail.

Travailler non plus sans pression, sans aucune pression, ça peut être perçu comme une source de démotivation. Donc il faut garder un minimum d'intensité. [...] L'intensité, la charge, la cadence au travail, elle doit être, à un

certain niveau on ne peut pas travailler très très relâché non plus, mais il faut savoir gérer ce couple-là d'intensité dans le travail et pression, de façon à avoir un équilibre. (Adil, 38 ans, directeur de succursale, banque).

Or, les personnes que nous avons interrogées nous aussi parlé de la pression de façon négative. Cette pression négativement vécue découle pour certains du mode de vie d'aujourd'hui en entreprise. La course vers la performance abordée plus tôt en serait une seconde source. Ainsi la gestion de l'urgence en permanence, les attentes et objectifs en continu croissance, la charge de travail, les délais, sont autant d'exemples donnés pour décrire cette pression. Celle-ci aurait est supportable selon les participants, lorsqu'elle est limitée dans le temps. Mais du fait qu'elle soit continue, elle est difficile à supporter.

Est-ce que c'est la pression qui dérange ou c'est la quantité de travail derrière? C'est un peu les deux, c'est un peu les deux, ce que c'est, en général c'est des demandes urgentes et c'est des demandes très importantes et c'est la masse aussi. (Ziad, 32 ans, responsable commercial, cabinet de courtage international).

Le tableau ci-dessous reprend les éléments utilisés par nos répondants pour définir les pressions qu'ils qualifient de positives ou de négatives.

Tableau 3.6 : La classification des pressions positive et négative, telles qu'identifiées par les participants

Pression positive	Pression négative
Motivation	Performance/hyper — performance
Cadence de travail	Charge de travail continue
Objectifs réalistes	Attentes en croissance (travail, familles, amis, etc.)
	Management
	Nature de la fonction (management, gestion de projet, etc.)
	Poids de la responsabilité
	Prise de poste
	Gestion des situations difficiles

Encore une fois, il ressort que d'un côté la pression est réclamée, car elle stimulante d'après les interviewés, mais également fortement critiquée, car épuisante.

3.4.3 Les changements en entreprise

Les changements dans l'entreprise peuvent aussi être perçus positivement ou négativement. En effet, nous avons pu noter que les changements peuvent être considérés comme de nouveaux défis, ce qui est, d'après les participants, est très stimulant. Ceci permettrait de ne pas s'installer dans une routine et d'être en permanent apprentissage. D'un autre côté, ils ont aussi été cités sous un angle négatif. Le premier élément rapporté par les participants est le changement du top

management. De façon assez récurrente, des participants nous ont parlé de mandats de direction qui durent en moyenne 4 années, dans certains cas trois ans. Le problème relevé dans cette configuration est que les stratégies qui sont mises en place sont d'une part construites sur le court terme et d'autre part, portées sur l'effacement de l'historique.

Les conséquences sont surtout au niveau des collaborateurs finalement, parce que tu n'as pas forcément confiance en ta hiérarchie, parce que tu te dis il est là, mais demain il ne sera plus là, par contre moi je serais toujours là et je vais devoir vivre avec la conséquence, conséquence des décisions qui ont été prises. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Ces changements peuvent être d'une envergure plus grande, donner lieu à des restructurations complètes ou des réorganisations qui viendraient avec des licenciements, des mobilités et encore une fois la perte de l'historique. Certains participants ayant vécu ces restructurations en parlent avec beaucoup d'émotions, car ils ont à la fois vécu un sentiment d'insécurité, ils ont vu des gens perdre leur emploi et ils ont vu leur plan de carrière complètement chamboulé.

Vous passez de quelqu'un qui vous fait complètement confiance, vous passez de quelqu'un avec qui vous avez construit un historique, qui sait ce que vous valez, à quelqu'un à qui il faut tout prouver, qui ne vous fait pas forcément confiance [...], il fallait tout reconstruire [...]. (Nadia, 37 ans, responsable marketing, multinationale).

J'étais bien investi dans une entreprise, alors j'ai eu une bonne évolution jusqu'à un certain moment et puis ça s'arrête brusquement, parce qu'on a quelqu'un des ressources humaines qui atterrit dans l'entreprise après quelque mois et qui commence à vous proposer des choses bêtes type on vous délocalise par exemple [dans un autre pays]. On vous demande de démissionner de l'entreprise [ici] et d'avoir un nouveau contrat [là-bas]. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Le changement construit sur le court terme est aussi dû, d'après certaines personnes rencontrées, au contexte économique actuel qui fait que tout est compressé dans le

temps. Elles nous ont parlé d'obsolescence programmée, y compris de la compétence, ce qui aurait un impact sur la façon avec laquelle l'entreprise conçoit l'individu au travail puisque c'est lui qui porte cette compétence.

Aujourd'hui il est plein de métiers [...] qui nécessite donc des changements tous les ans, des changements organisationnels tous les ans, une évolution tous les ans, donc les cycles de production sont plus courts, les cycles marketing sont plus courts et forcément ils « drivent » tout le reste derrière. Donc ça signifie qu'il y a une obsolescence quasiment programmée à plusieurs échelles de la production, dont l'obsolescence par exemple de la compétence. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Le dernier point négatif relevé par certains participants est la charge de travail importante qui suit les changements technologiques ou organisationnels dans l'entreprise. Tout changement nécessite un temps d'adaptation, des actions d'intégrations du changement, un temps d'erreur, etc., ce qui représente une charge supplémentaire non négligeable d'après eux.

Comme je dis, on est dans une industrie qui est très changeante. On intègre les technologies de l'information qui ne l'étaient pas autant avant. Puis on en exige plus à l'employé qui est sur place pour pouvoir compenser ce manque à gagner suite aux changements. (Sarrazin, 35 ans, directrice de succursale, banque).

Néanmoins, ces mêmes changements sont d'un autre côté très valorisés, car ils font que les choses bougent. En contexte de changements, les opportunités d'évolutions sont plus nombreuses d'après certains participants, en plus du fait que le changement, toujours d'après nos interviewés, pousse à la remise en question des pratiques habituelles et de ce fait pousse à être en processus d'amélioration continue.

Le changement, ça bouge tellement que finalement je trouve ça excitant. En fait, ça peut faire rire, mais bon désolé c'est comme ça. C'est pas monotone. [...] Pour revenir à la boîte, ça bouge donc, et quand ça bouge, c'est là où tu peux avoir des sujets, des changements d'organisation, qui n'est pas figée. Six

mois il y a quelqu'un qui est parti, c'est toujours le changement perpétuel, d'aller relever des défis. (Simon, 36 ans, directeur actuariat, multinationale).

3.4.4 Le besoin d'équilibre

Comme abordé précédemment, les interviewés disent vivre avec, à la fois, un besoin de réalisation professionnelle importante et un besoin d'épanouissement dans la vie personnelle. Deux besoins de réalisations qui sont très difficiles à combiner, selon ces mêmes personnes. Plusieurs jeunes gestionnaires rencontrés ont exprimé leur volonté de continuer à évoluer vers des postes plus importants. Or, ils abordent du même souffle le fait que, plus la personne a de responsabilités professionnelles, plus la place du travail grandit, en venant à occuper une place plus que prépondérante dans la vie. Néanmoins, pour ces mêmes personnes, il semble aussi y avoir une reconnaissance du fait que le travail ne devrait pas occuper une place centrale au risque de se voir pénalisé par des effets pervers (problèmes de famille et autres). Certains déplorent aujourd'hui le fait qu'ils aient passé plusieurs années à concentrer leur énergie sur la réalisation professionnelle aux dépens de leurs vies personnelles

On passe notre temps ou bien notre vie, à penser à certaines choses et on est en train de passer à côté de, d'autres, surtout ceux qui ont des enfants, qui les voient grandir enfin, qui ne les voient pas grandir. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Mes enfants commencent à grandir, se plaignent du manque de temps que je passe avec eux, que je commence depuis l'année dernière, je commence à me poser est-ce que ça vaut la peine ? (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Il s'agirait donc de faire des compromis pour trouver ce point d'équilibre. Les réactions face à cette nécessité de faire un compromis diffèrent. Quelques personnes nous ont parlé d'une logique de réduire les ambitions professionnelles, pour améliorer

la vie privée et atteindre un épanouissement global. D'autres disent que le déséquilibre peut être envisagé s'il est ponctuel. La grande majorité pense que le déséquilibre est là principalement parce que le travail occupe beaucoup d'heures et qu'il n'y a presque pas de flexibilité relative aux horaires de travail. Selon plusieurs participants, la flexibilité des horaires serait le moyen parfait pour pouvoir trouver ces équilibres.

Il y a l'aspect familial qui a un rôle aussi important et une ampleur importante et pas seulement ça, c'est par rapport aussi à mes priorités. Donc mes ambitions professionnelles restaient malgré tout, comment dire, pas limitées, mais tempérées par un équilibre à trouver entre la vie familiale et la vie professionnelle. Je ne voulais pas, entre guillemets, réussir à tout prix dans l'entreprise. Pas à tout prix. (Rania, 37 ans, responsable audit, multinationale).

Ce qui me déplaît le plus actuellement clairement c'est et le temps que je n'ai pas. Je me rends compte aujourd'hui [...] la réelle qualité de vie aujourd'hui, c'est le temps. Surtout quand on a une famille, et aujourd'hui clairement que je n'ai pas. Et c'est quelque chose que je déplore. Donc l'idéal pour moi ça serait d'avoir un travail où je puisse continuer à gagner ma vie [...]. Mais qui me permet de gérer ma vie personnelle et familiale. (Nadia, 37 ans, responsable marketing, multinationale).

La flexibilité pourrait donc être une solution, mais la plupart restent conscients du fait que celle-ci ne va pas de pair avec les évolutions de postes et continuent quand même à vouloir avancer – et ce, tout en exprimant le besoin de plus se consacrer à la vie personnelle.

Par ailleurs, l'évolution en termes de poste est exprimée comme une volonté personnelle d'une part, mais aussi comme une soumission à ce que certains participants appellent la pression sociale. Au niveau de la société, la réussite professionnelle serait visible à travers les signes de richesse. Ainsi, les interviewés ont souvent parlé du besoin d'acquisition de maisons, de voitures, de biens matériels qui évoluent suivant l'évolution professionnelle. Ils parlent tous d'une valorisation des biens matériels aujourd'hui dans la société.

Mais c'est une vie ou est-ce que tu vis constamment une certaine pression d'avoir une meilleure, plus grande voiture, une meilleure maison, une plus grande maison, une meilleure voiture. Mettre les enfants dans les meilleures écoles. (Philippe, 38 ans, Directeur stratégie, banque).

Aujourd'hui l'argent donne de la reconnaissance, c'est un fait. Puisque, si tas de l'argent, on t'ouvre toutes les portes. Et donc peut être que cette argent aussi, c'est une recherche de valorisation et de reconnaissance dans la société au sens strict et au sens large, je pense que c'est ça [...]. On est dans cette société aujourd'hui, on valorise beaucoup le bien matériel. (Rania, 37 ans, responsable audit, multinationale).

Les répondants ont fait un lien entre la valorisation à travers le statut social et l'estime que les personnes ont pour elles-mêmes. C'est dire l'importance que revêt cette reconnaissance sociale qui par ailleurs est très critiquée par nos répondants. Ils en parlent comme quelque chose de négatif, tout en continuant à jouer le jeu.

Cette ambivalence dont nous venons de parler se ressent aussi à travers le rapport au salaire.

3.4.5 Le salaire

Nous avons noté une différence dans le rapport au salaire à travers le propos de nos interlocuteurs. Dans certains propos, nous notons que nos interlocuteurs placent le salaire comme une priorité, se disant prêts à aller avec le plus offrant et à changer d'emploi plusieurs fois, car c'est le seul moyen de faire des bonds important en termes de rémunération. Par opposition, ils disent ne pas mettre le salaire en priorité et se disent prêts à sacrifier ce dernier si cela leur permettait de gagner en qualité de vie.

C'est très simple aujourd'hui, je suis capable de travailler pour une entreprise pour un salaire moindre c'est-à-dire je ne mets pas en priorité le salaire, peut-être c'est une question d'âge aussi. Mais, je pense au bien-être plus qu'au salaire aujourd'hui. Donc, je pense que les entreprises se trompent aussi, pour penser que les gens, employés pensent aux revenus. C'est une composante importante, mais ce n'est pas la composante la plus importante. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Mais le contraire n'est pas vrai selon eux, le salaire ne pourrait en aucun cas compenser l'inconfort ou le malaise vécu en entreprise.

Tu vois quand je t'avais dit que j'avais démissionné en tant que chef de produit d'un poste qui était très bien payé, ça prouve aussi que moi le salaire, j'étais autonome, mais c'est pas suffisant, par contre la confiance n'y était pas. J'avais pas confiance en ma hiérarchie et j'apprenais pas forcément donc voilà. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Le rapport au salaire s'expliquerait selon certains interviewés par l'association entre le bonheur et l'aisance matérielle. Ainsi, d'après certaines personnes interviewées, les gens lient le bonheur au fait d'avoir de l'argent et des biens. C'est pourquoi ils s'accrochent à cette volonté de gagner toujours plus.

Petit à petit, la notion du bonheur a été associée au travail. Quand on est rentré dans l'ère d'industrialisation, etc. C'est si tu travailles, tu vas pouvoir gagner de l'argent, acheter ce que tu veux et on a associé le bonheur à ça. Et aujourd'hui, on est rentré dans cette ère matérialiste où je suis content, heureux, donc bonheur, parce que j'ai de l'argent. (Rania, 37 ans, responsable audit, multinationale).

Sur un autre volet, et par opposition aux critiques et au mal-être exprimés qui sont relatifs à la charge importante au travail et à la pression existante, on retrouve des besoins et des volontés qui ont pour conséquence directe l'augmentation de la charge et de la pression au travail. Le besoin continu d'avoir de nouveaux défis en est un.

3.4.6 Le besoin de nouveaux défis

Les nouveaux défis représenteraient un moyen d'apprentissage. Ils seraient aussi un facteur important de motivation. Lorsque le travail n'offre pas l'opportunité de travailler sur de nouvelles choses, une monotonie s'installe et la stimulation est absente, ce qui d'après plusieurs travailleurs rencontrés causerait de l'ennui et de la démotivation. Un travail trop routinier serait « fatigant et épuisant ». Par conséquent, les interviewés se disent à la recherche et en demande de constantes nouveautés pour pouvoir apprendre de nouvelles choses et de ce fait retirer un plaisir du travail.

Mais aussi peut-être d'apprendre de nouvelles choses, etc. Y a ça aussi qui est un paramètre important pour moi et que j'avais un petit peu perdu en orga. C'est apprendre encore. C'est très important pour moi de continuer à savoir des choses, à apprendre des choses que je ne connaissais pas, etc. (Sophia, 34 ans, chef de projet, multinationale).

Les défis seraient donc d'après un participant un critère important dans le choix d'un travail et seraient stimulants au point de remplacer l'évolution dans certains cas.

Les projets font que je m'en fous un petit peu de cette évolution, parce que ce qui m'intéresse c'est ce que je fais en fait, je ne m'emmerde pas. Il y a tout le temps du nouveau, on me sollicite tout le temps sur des projets. (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque).

Les nouveaux défis sont donc réclamés en dépit du fait que les salariés savent qu'un nouveau défi suppose des efforts d'apprentissage, d'adaptation, etc., et donc une charge de travail et une pression supplémentaires. Deux choses qui comme nous l'avons vu sont beaucoup déplorées de la part de ces mêmes personnes d'où l'ambivalence.

Un autre exemple d'ambivalence est le rapport à la performance.

3.4.7 Le rapport à la performance

Nous avons constaté à travers l'ensemble de nos entrevues une évidente culture de la performance. Ce constat vient directement des propos des personnes que nous avons rencontrées et qui l'ont toutes abordée plusieurs fois par entrevue. Dans un premier temps, nous avons noté un désir de perfection dans tout ce qui est entrepris. Il n'est pas question de se contenter de faire les choses correctement, il faut que ce soit parfait et irréprochable, pour reprendre les mots des participants. Il faut même que cela dépasse les attentes.

J'ai un objectif d'un million pour une année. Je vais tout faire pour arriver à faire mon objectif en 6 mois [...] puis je pourrais aller chercher un boni. (Sarrah, 35 ans, directrice de succursale, banque).

Le but c'était d'atteindre le 1.3 million en épargne. Donc j'ai dû organiser des soirées de sollicitation, planifier des rencontres, faire des suivis. À la fin de l'année, on a dépassé les attentes. On était à 4.3 millions sur 1.3 million, ça allait super bien. (Stéphanie, 30 ans, directrice de section, banque).

Dans ce sens, l'erreur ou l'incapacité sont deux choses non admises par les interviewés. Ils ne s'autorisent aucune erreur et le fait de ne pas réussir à atteindre un objectif, quel qu'il soit est vécu comme un échec personnel et comme quelque chose de relativement grave. Échouer signifierait décevoir et conduirait à un sentiment de non-fierté vis-à-vis de soi même. À partir de là, ils sont prêts à déployer les moyens qu'il faut pour ne pas se retrouver en situation d'échec. Les travailleurs parlent d'une pression qu'ils s'auto-imposent.

Je vais aller tout faire pour y arriver, si j'y arrive pas et que c'est vraiment quelque chose qui est une contrainte, sur laquelle je n'ai pas d'emprise je l'accepte, mais si c'est à cause de moi, je ne vais pas l'accepter. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Nous avons retrouvé cette attitude aussi lors de la prise de nouveaux postes, soit en début de carrière ou plus tard. Les travailleurs ressentent le besoin de démontrer une autonomie et une efficacité dans le poste dès le début et malgré le fait qu'ils n'aient eu aucune formation ou accompagnement. Pour eux, c'est une façon de gagner en légitimité aux yeux des collègues et de la hiérarchie.

Ce qui fait que tu dois à la fois apprendre un métier parce que je n'étais pas du [domaine], pour pouvoir prouver ta légitimité, ben il faut aussi que tu sois un expert dans ton domaine. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Je sais pas voilà, si c'est mon passé de bonne élève, ou le "Brain Wash" qu'on a eu un peu à [entreprise], c'est à dire, c'est jamais terminé puis il faut toujours que ce soit parfait. (Tania, 29 ans, chef de projet, cabinet de conseil international).

Par la suite, quand la personne prend un peu de maturité dans le poste, quelques participants ont avancé le fait de vouloir devenir des références dans leurs domaines. En ce sens, la notion de bonheur est beaucoup assimilée à la réussite d'un projet, d'une mission ou encore l'atteinte d'un niveau de maîtrise technique du travail.

Au regard de ces déclarations, nous pouvons constater que les travailleurs que nous avons rencontrés, de par leur rapport à la performance, s'imposent une charge et une pression à eux-mêmes au-delà de ce qui est exigé par les objectifs qui leur sont fixés. Mais en même temps, comme nous l'avons vu précédemment, ils critiquent ces pressions et cette charge de travail. Ceci nous semble illustrer parfaitement l'ambivalence vécue. Ce constat est appuyé par un deuxième volet de la performance qui a été abordé dans les entrevues et qui est la question de l'évolution. L'ensemble des participants parle de « course » vers l'évolution. Les postes qui ont le plus d'expositions ou qui sont stratégiques sont valorisés, les titres aussi sont très valorisés. Ainsi, nous avons rencontré des personnes qui sont très fières d'être

membres du comité de direction ou du comité exécutif. Certains ont basé leur choix d'entreprise aussi pour le titre qu'on leur offrait.

C'était pour moi une opportunité, dans le sens, on me proposait un poste de responsable marketing. Donc ça, je reviens à mon histoire d'échelle et de chemins tracés, le palier suivant dans la hiérarchie verticale, c'est forcément la responsabilité au niveau marketing. Donc pour moi, c'était, ça coulait de source. (Nadia, 37 ans, responsable marketing, multinationale).

Nous avons tenté de comprendre quel était, pour les jeunes gestionnaires rencontrés, l'objectif de cette course vers l'évolution, mais beaucoup nous ont répondu ne pas savoir, *in fine*, pourquoi ils avaient cette volonté d'évoluer, outre que cela était la suite logique. Les participants nous ont aussi parlé de course vers la confirmation. Ils expliquent être en permanente recherche de confirmation, à travers une remise en question perpétuelle et un effort d'amélioration en continu.

Je ne veux pas, je ne pourrais pas passer 5 ans là où est-ce que je suis, je ne pourrais pas. Il faut que je vole, que j'atteigne quelque chose d'autre. (Stéphanie, 30 ans, directrice de section, banque).

On se dit ça y est, on est presque arrivé, comment dire, y a toujours une sorte de, une course qui se fini pas. Vers l'évolution, vers une confirmation, vers je ne sais quoi. (Simon, 36 ans, directeur actuariat, multinationale).

Certains participants avancent que les jeunes cadres s'accrochent à un rêve de performance à tous les niveaux et subissent la pression du toujours plus et du toujours mieux. Cette course vers la performance pousse selon eux, à se retrouver dans une situation d'endettement qui fait d'eux des esclaves de cette culture.

On te vend le rêve américain. On te dit oui tu peux réussir en fait, puis on te montre des CIO, des gens comme ça. [...] c'est une vie où est-ce que tu vis constamment une certaine pression d'avoir une meilleure, plus grande voiture, une meilleure maison, une plus grande maison, une meilleure voiture. Mettre les enfants dans les meilleures écoles. [...] et on se met le fardeau de la dette

en fait, qui fait de toi un esclave pour le restant de tes jours en fait. (Philippe, 38 ans, directeur stratégie, banque).

Le rapport à la performance commencerait à être intégré avant même de commencer à travailler. Quelques participants nous ont parlé des diplômes ou des certificats. Il semblerait que collectionner les diplômes et les certificats soit non seulement un avantage, mais représenterait un passeport pour certains postes. Il est donc question, selon certains, de meilleures écoles, meilleurs certificats ou encore meilleurs domaines. Jusqu'à un certain niveau, il est aussi question de meilleures entreprises pour y travailler. Cette qualification serait principalement relative au prestige du nom de l'entreprise. Les efforts pour être performant commencent donc avant même l'intégration du monde du travail.

J'ai travaillé beaucoup pendant mes études [...]. J'ai toujours donné beaucoup d'heures puis beaucoup d'effort. (Julie, 33 ans, responsable estimation, multinationale).

La présence forte de cette culture donne lieu, d'après certains interviewés, à une forte compétition en entreprise.

3.4.8 La compétition en entreprise

La compétition en entreprise est abordée d'un point de vue négatif par les personnes que nous avons rencontrées. Cette compétition est en quelque sorte encouragée par l'entreprise à travers des initiatives amorcées par celle-ci. À titre d'exemple d'initiatives, les concours visant à booster la productivité, ou encore le classement des gestionnaires et l'attribution de primes relatives à ce classement.

En 2012, j'ai une prime exceptionnelle, j'ai été "the one who has", la prime exceptionnelle, donc ça a été un événement pour moi heureux. De pouvoir être

classée A par rapport à l'ensemble des managers, c'était très important. (Jasmine, 32 ans, responsable achat, multinationale).

Il semblerait, d'après ce que nous avons pu voir durant les entrevues, que ces initiatives contribuent à instaurer un climat de compétition assez fort perceptible notamment à travers les nombreuses comparaisons avec les autres et sur les salaires – des comparaisons que nos interviewés nous ont avoué avoir faites, ce qui selon eux, ne serait pas sain. Même si les places ne sont pas comptées, la concurrence serait très forte, donnant lieu à des comportements individualistes et peu portés sur le travail en équipe.

Aujourd'hui, on est dans un contexte qui est de plus en plus individualiste où on veut tirer la couverture sur soi, c'est-à-dire qu'une réussite devient une réussite personnelle et en même temps un échec est rejeté sur les autres. C'est pas moi c'est l'autre, peu importe qui est cet autre, en tous cas c'est pas moi. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

Ainsi, des répondants nous ont parlé de lancements de rumeurs, des tentatives d'obstruction du travail des autres, des rejets de responsabilités, etc. faisant en sorte de ralentir le travail, diminuer la productivité et impacter le bien-être au travail. Ainsi, d'une part l'« entreprise » serait donc responsable de cette compétition, ce que les répondants critiquent, mais d'autre part, ces mêmes personnes nourrissent cette compétition par leur rapport à la performance.

En lien avec la performance, les gestionnaires interviewés nous ont tous parlé de la vitesse d'évolution de leur carrière.

3.4.9 La vitesse de l'évolution

Nous notons d'après les différents témoignages que la grande majorité des évolutions de carrière des personnes rencontrées se sont faites très rapidement. Beaucoup affirment que leur évolution était très rapide relativement à leur âge et dans certains cas trop rapides. Mais que ce constat se fait aujourd'hui avec le recul, alors que pendant l'évolution, ils ne trouvaient pas ça spécialement rapide et voulaient même que ça s'accélère plus.

Ben je vais être honnête avec toi, avec un recul, avec une grande maturité, je te dirais très rapidement. Mais étant donné que je suis dans la génération "Y" où que tout, on veut tous que tout aille rapidement, je trouve que c'est pas assez vite. Mais avec un recul, puis un regard extérieur, ça a été très rapide. (Stéphanie, 30 ans, directrice de section, banque).

Il est à noter que plusieurs des personnes que nous avons rencontrées sont devenues gestionnaires au bout d'un, deux ou trois ans d'expérience professionnelle. Certains disent *a posteriori* qu'en deux ou trois ans, les personnes n'ont pas le temps de développer la maturité nécessaire pour assumer la responsabilité et ce qui vient avec.

Sous un certain angle j'ai envie de dire, elle est vraiment rapide, très très rapide. À trois ans d'expérience, on m'a donné la responsabilité d'un studio de 40 ingénieurs. J'ai envie de dire qu'au bout de trois ans de métier, c'est pas suffisant. On n'a pas le bon recul. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Cette vitesse est aussi notée dans les passages aux postes plus importants. Le temps passé sur chaque poste aussi serait court. C'est ainsi que nous avons rencontré des personnes ayant obtenu des postes de direction avec titre de directeur à un âge relativement jeune. Le temps passé dans une même entreprise reste aussi limité. Les interviewés nous ont parlé d'un maximum de trois ou quatre ans par entreprise. Nous avons rencontré des personnes qui sont restées un peu plus longtemps au sein de la

même organisation, mais ceux-ci y ont occupé plusieurs postes. Cette rapidité a souvent été qualifiée de normale, car elle suit la rapidité relative aux logiques économiques de nos jours. Nous notons aussi la remarque faite par plusieurs intervenants sur le fait que, en début de carrière, tout va vite, autant sur le plan personnel que professionnel. Ce qui fait que les individus sont confrontés au besoin de gérer plusieurs changements en même temps. L'évolution rapide est donc à la fois réclamée et critiquée. La plupart des participants disent vouloir continuer à évoluer et dans des temps assez rapides, mais se plaignent des conséquences de cette rapidité.

L'ambivalence ici se retrouve aussi au niveau des plaintes relatives à la prise de nouveaux postes faite par nos répondants.

3.4.10 La prise de postes

Commencer un nouveau travail au sein de la même entreprise ou dans une nouvelle se révèle être un défi important. Ce défi a souvent été décrit comme très stressant. La principale difficulté viendrait du fait que la majorité des personnes rencontrées disent n'avoir aucunement ou très peu été accompagnées dans cette prise de poste. Certains parlent d'une formation de deux ou trois jours, ou encore d'une formation théorique qui est loin de la réalité. La formation comprend aussi la passation avec la personne qui occupait le poste précédemment. L'absence de celle-ci fait aussi que la personne dans le nouveau poste ne dispose pas non plus de l'historique d'où le besoin de tout reconstruire.

Ça n'a pas été facile parce que j'ai dû refaire, c'était ce qu'on appelle la consolidation de plusieurs filiales en local vers le groupe, et j'avais des fichiers Excel partout avec des chiffres que je ne connaissais pas, j'ai dû tout refaire, reconstituer l'historique de dizaines, de plusieurs dizaines d'années de "reporting". (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Alors au début c'était très difficile parce que la personne que je remplaçais et qui a quitté pour l'autre produit, il était à Los Angeles et en termes de transfert de connaissance, ça a lui pris deux heures, de me transférer la responsabilité d'un département. (Anna, 28 ans, chef de projet, multinationale).

Une seule des personnes rencontrées nous a parlé d'une formation de six mois lors de l'intégration. D'après nos interviewés, l'apprentissage se fait sur le terrain, y compris pour la fonction de management avec souvent une absence totale d'accompagnement. Selon certains témoignages, du fait que ce sont des postes de gestion, la personne en prise de poste est considérée comme devant être autonome. Or, les gestionnaires se décrivent comme des êtres humains qui n'ont pas des super pouvoirs, mais qui peuvent être vite dépassés par le nombre de sujets à traiter, le poids de la responsabilité, le manque de maîtrise des nouveaux sujets. Ceci les conduirait à vivre une situation de stress dans laquelle il y aurait une remise en cause de soi, beaucoup disent aussi se sentir seuls et livrés à eux même, et dans laquelle ils doivent faire des efforts importants pour se mettre à niveau.

C'est des épisodes où je me suis vraiment sentie isolée et ça, c'est le revers de la médaille quand on est très junior et quand on a des responsabilités qui dépassent nos, qui nous dépassent. J'ai fait une grosse erreur, c'était une erreur de jugement, on va dire [...]. Je l'ai vécu très difficilement parce qu'en étant seule, isolée, petite responsable de la communication interne, toutes les critiques m'ont été dirigées à moi directement [...]. Donc on m'a fait porter la responsabilité de cela et sur mes épaules, j'ai porté toute la déception et toute la rancœur et toute chose négative qu'ont pu penser ces [gens]. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

Certains nous ont expliqué que ces difficultés sont d'autant plus importantes lorsqu'ils sont nommés sur des postes pour lesquels ils n'ont pas les compétences techniques. Ceci conduirait souvent à faire des erreurs de début qui sont mal vécues, car dans la plupart des cas, les gestionnaires disent n'avoir été ni préparés, ni soutenus dans la gestion de ces moments. Au contraire, certains disent avoir été boycottés parce que débutant sur un domaine ou jeunes. Quelques personnes nous ont

même parlé que le fait d'être nouveaux ne leur donnait aucun droit à l'erreur et que donc la pression de la réussite est très présente.

Le malaise lié à la prise de poste a été mis en avant, car selon les interviewés, ces prises de postes ne sont pas des événements éloignés dans le temps. De par la conjoncture actuelle, les travailleurs disent changer relativement rapidement de poste, au bout d'un an dans certains cas, trois ou quatre ans pour les cas les plus extrêmes. Ils se plaignent dans ce sens, de manquer de temps pour consolider les nouveaux acquis et de la nécessité d'aller toujours plus loin.

On me pousse tout le temps, je ne suis jamais comme stable ou à l'aise dans ce que je fais. C'est tout le temps un petit peu plus loin. Je leur dis, ben moi ce que je veux c'est être vraiment bonne puis après ça vous pousserez tant que vous voulez. Ça, c'est, l'élément d'expertise, je veux être super à l'aise. (Julie, 33 ans, responsable estimation, multinationale).

En résumé et au regard des éléments cités, nous notons plusieurs ambivalences avec les plaintes liées à la prise de poste. D'abord une première ambivalence avec le besoin d'évoluer et rapidement. Une deuxième est au niveau des fortes exigences de performance que les travailleurs que nous avons rencontrés disent avoir envers eux même, la troisième est relative au besoin de nouveaux défis qu'ils ont exprimé. Pour finir, nous pouvons dire que globalement, la pression, la charge de travail, l'évolution, les défis, etc. sont demandés et décrits comme étant stimulants, mais que ceux-ci devraient être adaptés aux besoins et contraintes de chaque personne.

Le tableau suivant reprend les principales dimensions touchées par les ambivalences dont il est question avec les éléments qui représentent ces dernières.

Tableau 3.7 : Les dimensions touchées par les ambivalences et leurs caractéristiques

Dimensions touchées par l'ambivalence	Retombées valorisées	Conséquences déplorées
Besoin d'évolution rapide	Motivation Stimulation Absence d'ennui Apprentissage	Charge de travail
Auto-exigence de performance		Pression
Besoin de nouveaux défis		Stress
Besoin de pression et de charge de travail		Remise en question

Ces ambivalences mettent notamment en lumière les attentes de nos répondants vis-à-vis du travail. Des attentes qui laissent transparaître une vision assez idéaliste à la fois du travail, de l'entreprise et des pratiques managériales. Nous avons tenté dans la partie suivante d'illustrer les propos des interviewés qui illustrent cette vision idéaliste.

3.5 L'idéalisation du travail

Nous présentons dans les sections suivantes les attentes qui sont ressorties dans les propos recueillis et qui illustrent une idéalisation du travail de la part des jeunes gestionnaires interrogés.

3.5.1 Le besoin d'équilibre

L'équilibre entre le travail et la vie privée a été abondamment discuté par l'ensemble des personnes rencontrées. Cet équilibre semble être source de bien-être ou de mal-être, mais est aussi déclaré comme étant l'élément le plus déploré aujourd'hui ou qui fait défaut à l'ensemble des gestionnaires que nous avons rencontrés.

Comme nous l'avons vu précédemment, le travail est déclaré comme étant très chronophage dans le sens où la place mentale qu'il occupe dépasse la place physique de celui-ci. Nous avons aussi vu l'importance de la réalisation et de l'évolution au travail dans le rapport qu'entretiennent nos interviewés à celui-ci. Néanmoins, s'épanouir au travail ne semble pas être suffisant. Les personnes rencontrées ont fortement exprimé le besoin de se réaliser dans leurs vies personnelles aussi. Avoir une vie de famille équilibrée, une vie sociale riche et un temps pour, soit même, semble vital. La notion d'équilibre tire son importance du fait que selon nos interviewés, travailler sans réalisation professionnelle est loin d'être suffisant même si le côté vie privée est comblé. Dans l'autre sens, ne pas travailler, avoir du temps libre pour sa famille et ses amis semble être mal vécu même s'il n'y a pas de contraintes financières.

Ça serait nécessaire pour mes besoins financiers, nécessaires aussi pour mon épanouissement parce que là, pendant mon chômage en quelque sorte, je me suis rendu compte que je peux pas rester inerte. Que je ne peux pas seulement m'occuper de mon foyer! Que j'avais besoin de quelque chose de plus stimulant, que de s'occuper de sa famille, etc. (Jasmine, 32 ans, responsable achat, multinationale).

De ce fait, l'équilibre est non seulement nécessaire au bien-être, mais est aussi une variable importante dans chacune des réalisations professionnelle ou personnelle. Certains parlent d'interdépendance entre la vie privée et la vie professionnelle. De

sorte que lorsqu'il y a épanouissement dans la vie privée cela impacte le travail et vice versa. Mais le contraire est vrai aussi.

Tout comme l'inverse m'est déjà arrivé, d'avoir une grosse crasse personnelle et de me faire aider par mon travail parce qu'à ce moment-là, peut être qu'au niveau du boulot ça se passait vraiment très très bien et que ça me permettait *in fine*, ça ne me permettait pas de résoudre mes problèmes personnels directement, mais rien que par le fait de me faire passer par des zones tampons, où je vais me sentir mieux ben ça me permettait de repartir d'un bien meilleur pied pour résoudre ces problèmes-là, ça va dans les deux sens, je pense. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

Une forte attente est exprimée au niveau de cet équilibre. Les gestionnaires que nous avons rencontrés veulent continuer à évoluer vers des postes de plus en plus importants, ils veulent gagner plus, avoir des défis, se réaliser, mais pouvoir jouir d'un temps de travail moins important, d'une flexibilité aussi bien sur les horaires de travail que sur la façon de conduire les missions. Ils disent avoir l'ambition de trouver un équilibre qui leur permette d'être entièrement accomplis au travail et dans la vie privée.

La vision idéaliste du travail se ressent aussi à travers leurs propos en rapport avec la réalisation au travail.

3.5.2 La réalisation au travail

La réalisation au travail est l'une des attentes. Les travailleurs s'attendent à ce que le travail leur donne le moyen de se réaliser, ils veulent sentir qu'ils font partie d'un projet global qui a du sens et de l'utilité. Nous pouvons dire que l'ensemble de nos interviewés parle de cette réalisation au travail comme étant un élément très important. La réalisation au travail est considérée comme l'une des finalités du travail

pour bien des répondants; pour certains, elle serait même la seule finalité ou plutôt la plus importante.

Donc pour moi, le travail c'est un épanouissement, c'est un épanouissement pendant les 8 h, j'ai envie de me réaliser, j'ai toujours cette ambition-là [...]. C'est vraiment une réalisation de soi, un épanouissement. (Camille, 29 ans, responsable organisation, banque).

La réalisation au travail est exprimée de plusieurs façons. L'une d'elles est le fait de réussir à accomplir des choses dont la personne ne se serait pas sentie capable. Ce sentiment de réaliser quelque chose pour la première fois ou de la maîtriser procurerait une satisfaction au travailleur.

Quand je suis challengée sur un travail et que je suis en train de le réaliser, là je suis très contente, là je suis vraiment très heureuse. Alors vous êtes en train de le réaliser, vous êtes heureux parce que vous avez des idées, et que ça avance, et que vous dites je suis en train de réaliser un truc que je n'ai jamais imaginé que je serais capable de faire. (Maya, 34 ans, responsable ressources humaines, industrie).

La satisfaction serait aussi tirée du fait que la personne sente sa contribution et sa valeur ajoutée dans un projet plus global. Cette satisfaction est d'autant plus importante lorsque le travail est concret, à du sens ou de l'utilité du point de vue du travailleur.

C'est toujours très gratifiant pour moi de me dire que quelque part aussi infime soit cette petite action, j'ai quelque part contribué à réduire l'impact environnemental de mon entreprise, et puis à augmenter l'impact, notre impact sur la société que ce soit sur la santé des personnes qui utilisent nos produits ou qui sont affectés par, qui sont liées à notre business de prêt ou de loin : leur santé et leur bien-être, leur nutrition et leur estime de soi. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

Je me dis waw j'ai participé à créer en fait de l'emploi dans mon pays, génial. Franchement ça, avec toutes les emmerdes que je peux avoir dans la journée, tous les râtaux, toutes les claques, tout ce que tu veux, fin 2014 j'ai fait plus 80. Je sais qu'il y a 80 familles qui vivent aujourd'hui grâce à des efforts que

nous avons fournis tous ensemble, et je sais que j'y ai participé. Un peu, beaucoup, passionnément, à la folie, je ne sais pas, mais je sais que j'y ai participé, voilà. Donc, ben ça, ça me rend content, fier, voilà. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

La réalisation au travail est donc un accomplissement de soi, une stimulation psychologique et intellectuelle qui fait grandir les gens d'où son importance. Ainsi, les personnes interrogées expriment la volonté de participer à la prise de décision, jouer des rôles importants, être reconnus pour leurs compétences, intervenir à plusieurs niveaux et sur des sujets importants, être en mesure de trouver des solutions aux problèmes existants que ce soit les leurs ou ceux des autres. En résumé, ils veulent sentir leur contribution effective à une œuvre.

Mais c'est plus au niveau du travail que pour moi j'ai l'impression de m'accomplir. (Amélie, 32 ans, directrice en vérification et services-conseils, cabinet de conseil international).

En tant que membre de direction, c'est encore mieux, c'est un rôle à jouer dans l'entreprise et en tant que Comex, c'est participer dans la vision, c'est être un acteur dans ce que veut faire l'entreprise demain, dans ce qui est en train de se faire et dans l'essentiel des décisions qui sont prises. (Ali, 37, directeur technique, multinationale).

L'apprentissage revient souvent aussi, l'apprentissage se ferait à travers le travail sur de nouveaux sujets, que ce soit au niveau des projets, des problèmes, des domaines d'interventions, etc. Nous avons retenu le besoin important d'avoir de nouveaux défis pour pouvoir se réaliser.

Une autre catégorie d'attentes très fortes est celle des attentes vis-à-vis des managers.

3.5.3 Les attentes vis-à-vis du manager

Tel qu'évoqué précédemment, la relation managériale est importante dans la satisfaction au travail chez nos répondants. Cette satisfaction est relative à des attentes sur différents plans. Le besoin d'apprentissage est un premier élément. Plusieurs ont exprimé le besoin d'avoir un manager qui est plus qualifié que soi. Le cas contraire est la source d'une frustration importante. Les individus rencontrés n'ont pas uniquement parlé de qualifications techniques. Au contraire, les compétences techniques sont certes un atout, mais ils disent avoir surtout besoin de qualifications relationnelles qui les aideraient à développer leur potentiel. Plusieurs personnes ont parlé de manager coach qui aide le travailleur à prendre sa place dans l'entreprise et qui lui apprend les dynamiques cachées et ne servirait pas uniquement à attribuer des tâches ou encore donner des solutions selon sa propre perception des choses.

[...] Qui sont là pour clarifier des choses, et qui te donnent beaucoup d'autonomie et qui en même temps servent de coach en terme de, coach ou mentor en termes de relationnel [...]. Pour dire comment, dans quel dossier, tu dois interagir et comment, surtout comment faire ça. Donc c'est quelqu'un qui t'aide au niveau technique nécessairement, mais plus au niveau, pour prendre ta place correctement. (Philippe, 38 ans, Directeur stratégie, banque).

Certains interviewés s'attendent à ce qu'ils ont appelé un encadrement efficace. Celui-ci consiste à donner suffisamment de liberté et de latitude pour que la personne puisse faire ses propres erreurs et apprendre, mais où le manager ne serait pas non plus complètement absent. Il s'agit d'après quelques personnes rencontrées de trouver l'équilibre entre l'absence managériale et la présence étouffante.

Aussi, le manager d'après certains interviewés doit avoir suffisamment de maturité et d'empathie pour aider à prendre du recul dans les situations difficiles, à la supporter et la défendre et non pas se désolidariser et rejeter l'erreur sur son équipe. Ils

s'attendent aussi à un traitement équitable, basé sur la méritocratie, et constructif, dans le sens où les évaluations ou jugements doivent être fondés et doivent poursuivre des objectifs d'avancement. L'exemplarité a également été mentionnée, dans la mesure où celle-ci offrirait de la crédibilité et de la légitimité. L'exemplarité passe notamment par l'intégrité du manager et par la cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait.

Un bon boss pour moi, c'est une personne à qui je m'identifierais, une personne pour moi qui serait exemplaire, qui m'inspire tous les jours. Exemplaire, alors c'est très important qu'il y ait une cohérence entre ce qu'un manager dit et ce qu'il fait réellement. Alors vraiment le « lead by exemple », moi c'est une chose de très très très importante, ça donne toute sa crédibilité aussi bien au manager qu'à l'entreprise. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

Un manager doit, selon certains gestionnaires rencontrés, ne pas défendre uniquement ses intérêts personnels, mais avoir à cœur les intérêts de son équipe aussi. Il serait ainsi porté à communiquer ouvertement et en toute transparence et ne garderait pas les informations pour lui.

Un bon manager c'est quelqu'un qui a à cœur de construire son équipe, et quand je dis construire son équipe c'est pas pour, non seulement servir ses intérêts personnels, mais pour développer cet amour de développer les gens [...]. Quelqu'un qui a à cœur son équipe. Un bon boss pour moi c'est quelqu'un qui considère son équipe comme ses propres enfants, quand on a ses propres enfants, on espère un jour qu'ils soient mieux que nous. Donc un bon boss est quelqu'un qui au lieu d'avoir peur qu'on lui prenne sa place ou qu'on lui fasse de l'ombre, c'est quelqu'un qui a à cœur de vraiment, de développer une équipe pour pouvoir se développer lui-même. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

Un bon manager sait, d'après la majorité des interviewés, adapter son management, expliquer plutôt qu'ordonner et amener les équipes à prendre des décisions collégiales.

Nous avons aussi constaté deux attentes relativement fortes chez l'ensemble de nos interlocuteurs. D'abord la plupart disent ne pas supporter l'autorité, ils ne sont pas pour la position de supériorité adoptée par certains managers. Ils décrivent la hiérarchie comme devant exister dans l'organisation, car il y a besoin de points de centralisation, mais dans le travail au quotidien, celui-ci doit être plus collaboratif qu'autre chose. Ainsi, l'autorité a été décrite par l'une des personnes comme un manque de respect et comme une infantilisation, ce qui est difficilement tolérable.

Je n'aime pas avoir ou ressentir ce sentiment de différence hiérarchique, c'est très important pour moi de travailler dans un environnement où il y a une organisation assez plate, c'est-à-dire qu'il y a des personnes qui sont, qui gèrent parce qu'elles doivent gérer, mais au final, nous sommes tous des collègues. Et nous sommes tous, on va dire plus ou moins logés à la même enseigne. (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

La dernière attente clairement exprimée est le fait de développer des relations cordiales ou amicales avec le manager. Beaucoup ont exprimé le besoin de rigoler et de se comporter spontanément. D'après ces personnes, ceci ne peut se faire que s'il y a des relations de proximités avec le responsable. Lorsque les relations sont amicales, la confiance est plus importante et de ce fait, les personnes se sentent à l'aise pour communiquer en toute transparence, elles éprouvent un sentiment de sécurité qui est réconfortant.

[...] ça permet d'être la plus à l'aise, de pouvoir oser faire les choses, de proposer, je sais pas c'est la relation, elle est plus cool, tu travailles mieux. (Stéphanie, 30 ans, directrice de section, banque).

Cette relation qualifiée de spéciale ferait en sorte que certains travailleurs sont disposés à travailler pour la personne même si d'autres choses dans l'entreprise ne donnent pas satisfaction, et procurent un plaisir au travail.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques que nos gestionnaires s'attendent à retrouver chez le bon manager.

Tableau 3.8 : Les attentes vis-à-vis des managers

Attentes vis-à-vis des managers
Simplicité/Modestie
Relations cordiales/amicales
Participation
Défense des intérêts des équipes
Exemplarité
Maturité/Capacité prise de recul
Empathie
Présence efficace
Apprentissage/Coaching
Absence du sentiment de supériorité

La longueur de la liste des caractéristiques attendues est très révélatrice de la vision idéaliste du management entretenue par nos répondants.

Pour résumer les attentes exprimées par les jeunes gestionnaires rencontrés, nous pouvons dire que ceux-ci veulent se réaliser professionnellement à travers des missions et des défis intéressants, ils veulent évoluer vers des postes plus importants et de façon relativement rapide. Ils s'attendent par ailleurs à gagner en termes de rémunération, à avoir une pression et une cadence de travail qui seraient adaptées aux situations personnelles afin de maintenir la motivation et la stimulation, mais sans tomber dans le stress et la fatigue. Ils veulent une autonomie et une flexibilité sur les

horaires et les moyens de travail. Et pour finir, il souhaitent des managers avec l'ensemble des qualités précitées et un parfait équilibre entre la vie privée et la carrière professionnelle sans avoir à faire en sorte que l'un se fasse aux dépens de l'autre. Enfin, cette vision idéaliste du travail touche aussi le travailleur en tant que tel, à savoir les gestionnaires que nous avons rencontrés.

3.5.4 Le travailleur idéal

Beaucoup disent subir une forte pression, car ils ont peur de ne pas répondre aux exigences. Tel qu'évoqué précédemment, ces exigences ne sont pas uniquement liées au travail, mais elle viennent aussi des chefs, des équipes, de la famille, des clients, etc. Les travailleurs se sentent regardés et jugés par les autres, d'où le besoin exprimé par certains de se protéger en étant irréprochable.

La pression elle est liée plutôt à mon profil. Donc, moi je suis auto exigeant, et j'ai un premier filtre ou un premier, comment dirais je, un niveau d'exigence personnel qui fait que la pression que j'ai réellement, c'est la pression que je me mets. Mais finalement je me mets beaucoup de pression, dans cet environnement, d'ailleurs pour me protéger en plus, ce mécanisme a fonctionné de façon importante. [...] Je me mets cette pression-là, pour être le plus, pas perfectionniste, mais l'essentiel faire le travail, pour ne pas se retrouver dans une situation où on peut me dire finalement, en fait j'essaye de ne pas être critiqué sur mon travail. (Ali, 37, directeur technique, multinationale).

Les répondants nous ont aussi parlé de la vision qu'a l'entreprise du travailleur. Celui-ci doit, selon eux, être présent, coopératif, fortement engagé, personnellement concerné par les problèmes et les difficultés de l'entreprise. Le travailleur doit aussi, toujours d'après les interviewés, être flexible et disponible, positif et mobilisateur, autonome et responsable d'un côté, mais docile et conformiste d'un autre. Et pour finir, il doit avoir des capacités d'adaptation et de travail en équipe, d'organisation et

de gestion du temps, de gestion du stress et des conflits. La liste serait encore longue selon certaines personnes rencontrées. Mais cette première image semble illustrer clairement l'idéalisation du travailleur faite aussi bien par l'entreprise que par la famille ou l'entourage de façon plus générale.

Cette pression et les ambivalences vécues par nos gestionnaires mettent en lumière un concept qui a souvent été abordé lors de nos entrevues et qui est le sentiment d'emprisonnement dans le rapport au travail.

3.6 Le sentiment d'emprisonnement

Plusieurs participants ont abordé le sujet de la pression sociale qui existe de nos jours. Certains se décrivent comme étant victimes de cette pression sociale, d'autres en parlent sans mettre explicitement en avant ce côté pression. Ces derniers en parlent comme un fait, un acquis, pour lequel il ne semble pas être possible de prendre position. Selon la majorité des participants, réussir au travail, avoir un bon poste, travailler dans de grandes institutions ou entreprises connues sont des éléments qui donnent accès à un statut social. Autrement dit, la place dans la société est définie à travers la réussite professionnelle.

On est dans une société où le travail définit la personne et le statut social en société donc avoir réussi, et signe de richesse, est signe de réalisation de soi, etc., et donc les gens ont tendance à mettre l'accent sur des choses qui sont finalement superficielles, individuelles, que je considère comme superficielles et individuelles, vive le capitalisme. (Marion, 33 ans, responsable opérationnel, multinationale).

De cette façon, beaucoup des personnes interrogées considèrent que l'évolution dans le travail permet une reconnaissance aussi bien à l'interne (au travail), qu'à l'externe (dans la société). Des répondants nous ont, à titre d'exemple, parlé de « prestige de

poste » qui fait que finalement une importance spéciale va être accordée à la personne parce qu'elle occupe ce poste.

Je rencontre des gens plus importants qui vont me donner de l'importance, qui vont m'accorder du temps parce que je suis à ce poste-là. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

Nous avons pu relever à travers nos entrevues ce besoin de reconnaissance en société à travers à la fois le fait que quelques personnes l'expriment directement, mais aussi via la description qu'en font certains : gagner de l'argent, acquérir des biens matériels pour avoir le statut social devient une nécessité, mais n'est aucunement abordé comme étant un choix. Il semble y avoir une forme d'asservissement volontaire. Les répondants se disent pris dans une forme de prison psychique qui fait qu'ils reproduisent le modèle consciemment ou inconsciemment tout en le critiquant.

D'après certains participants, il résulte de ce besoin de reconnaissance en société un endettement qui aurait pour conséquence une dépendance financière vis-à-vis du travail. Cette dépendance représente d'après eux, une obligation de subir un mal-être au travail sans avoir une latitude qui pourrait permettre un changement de la situation. Certains se décrivent comme esclaves de la dette, esclave du travail et esclave du mécontentement.. Un fort sentiment d'emprisonnement est exprimé en ce sens.

Le sentiment de perte de liberté est ressenti aussi par certains interviewés au niveau du manque de flexibilité des horaires.

3.6.1 La flexibilité des horaires

Les personnes que nous avons rencontrées nous ont majoritairement fait part d'un manque de flexibilité au niveau des horaires dans la plupart des entreprises. La

flexibilité est admise dans un seul sens, lorsqu'il s'agit de dépasser les horaires. Les cadres sont supposés avoir des salaires forfaitaires, ce qui suggère qu'ils peuvent avoir un nombre d'heures à travailler, mais que celui-ci est juste à titre indicatif, dans le cas où il y aurait besoin de faire plus d'heures, mais le contraire n'est pas vrai.

Les horaires, les horaires administratifs, et aussi vu notre statut, par ce qu'en général les cadres n'ont pas d'horaires, n'ont pas d'horaires qui sont, qui sont administratifs, ils doivent rester jusqu'à finir leurs tâches, finir leurs, leurs projets. Donc, effectivement, on ne se soucie pas des heures supplémentaires que tu passes, mais les heures, comment on dit ça [...]. (Ziad, 32 ans, responsable commercial, cabinet de courtage international).

Nous retrouvons ce sentiment d'emprisonnement aussi dans la définition que font les participants de leur rapport au travail.

3.6.2 Le rapport au travail

D'après certains répondants, les personnes au travail se construisent un monde dans lequel il y a une forte implication. Dans ce contexte, prendre de la distance par rapport aux problèmes du quotidien devient difficile. Il est ainsi difficile de se défaire du travail à la fin de la journée ou de la semaine, ou encore de prendre de la distance par rapport au sujet du quotidien au travail.

J'ai découvert que l'être humain se met dans un microcosme, un mini environnement et tout devient trop important à ses yeux [...]. Quand tu sors de, enfin quand tu rencontres la mort ou d'autres choses plus difficiles que ce que tu as vécu, tu te rends compte que ce que tu as vécu c'est rien [...]. C'est en fait, cette routine quotidienne qui te remet dans ce petit environnement qui est le fait que tu ne sois pas arrivé à remonter quelque chose dans les délais, devient un super grand problème alors que c'est rien du tout. (Alain, 38 ans, directeur financier, multinationale).

De ce fait, le travail occupe une place de plus en plus importante, ce qui est déploré par les interviewés. Beaucoup disent faire un effort pour se détacher, sans forcément y arriver et se sentent pris dans cette situation. Plusieurs ont parlé d'essayer de repositionner les choses, dans le sens où le travail est un moyen de socialisation et de stimulation intellectuelle, mais pas une fin en soi. Prendre conscience qu'il existe d'autres choses dans la vie que le travail est une approche que beaucoup essayent d'adopter.

C'est remettre les choses à leur place. C'est-à-dire un travail, oui on s'épanouit dans le travail, on a des collègues avec lesquelles on s'entend bien, on rigole, on travaille, il peut y avoir, une stimulation intellectuelle, etc., mais en même temps il y a autre chose dans la vie. La vie n'est pas faite que de boulot en fait (Myriam, 30 ans, responsable communication externe, multinationale).

Certains répondants résument le rapport au travail comme un équilibre entre l'accomplissement et le fait qu'il permette de gagner sa vie pour vivre. Travailler juste pour l'accomplissement serait insuffisant, dans l'autre sens travailler juste pour l'argent n'apporterait pas de satisfaction.

Le travail c'est un amalgame d'accomplissement et de responsabilité. Je pense que c'est la meilleure chose que je peux te dire. [...] Donc quand c'était juste payer des factures puis ramasser de l'argent ça ne me comblait pas. De l'autre côté, l'autre exemple que je peux donner, c'est tout notre travail [associatif]. C'est de sentir que t'as une contribution oui c'est bien, mais il faut assurer aussi un certain avenir. (Philippe, 38 ans, directeur stratégie, banque).

Or, nous avons constaté que plusieurs personnes se disent être dans cette deuxième configuration. Ainsi, ils exercent leur travail par obligation et dépendance au salaire tel qu'abordé précédemment.

Pour moi c'est une sorte d'esclavage, j'ai besoin, je suis obligé, je ne veux pas être obligé de faire quelque chose. (Omar, 38 ans, directeur général, multinationale).

Je me dis bon c'est dommage, c'est dommage, c'est tout. Je me dis après, nous sommes les esclaves des temps modernes aujourd'hui. C'est comme ça que je vois un peu les choses sauf que, on aurait montré ces esclaves aux esclaves d'il y a deux cent, trois cents ans, je pense qu'ils auraient pas refusé le job. (Philippe, 38 ans, directeur stratégie, banque).

Néanmoins, nous avons noté une dépendance au travail dans le sens où celui-ci serait beaucoup plus qu'un moyen de gagner de l'argent. Il est, d'après les personnes rencontrées, un lieu de socialisation et une part de l'estime que la personne a pour elle-même, certains disant même se définir par le travail. Ainsi, ils s'identifient par leur travail. Il est aussi un moyen de se dépasser et de s'épanouir, un moteur qui fait avancer. Un moyen de valorisation personnelle et en société et un lieu pour évacuer les problèmes personnels. Cette forte dépendance du travail donne l'impression, selon nos interviewés, que tout tourne autour du travail et qu'ils sont obligés de subir certaines choses si cela leur permet de garder ce qu'ils définissent comme un semblant de stabilité.

J'ai envie de dire une sorte de moteur, une sorte de moteur qui nous fait avancer au quotidien, du fait que justement, que ça occupe autant de temps, fatalement on doit s'identifier en grande partie par son travail dans sa vie. On ne peut pas juste s'identifier à tout ce qui se passe en dehors du travail. Sinon ce serait un moyen de complètement occulter ces 75 % de votre vie. (Alexandre, 38 ans, directeur des opérations, multinationale).

En résumé, sur la base de ce que nous venons de voir, le sentiment d'emprisonnement au travail viendrait d'une part de l'organisation du travail qui manque de flexibilité d'après nos interviewés, mais aussi de la forte dépendance au travail aussi bien financière que sociale. Ainsi la rigidité des horaires, la lourdeur des processus sont des exemples qui contribuent à ce sentiment de prison, mais celui-ci est nourri aussi par le rapport qui peut exister avec le travail et qui ferait que l'individu se voit pris dans une forme de prison psychique.

3.7 Conclusion

Ces résultats nous permettent de dégager quelques éléments d'analyse. Comme synthèse globale, nous pouvons dire que les jeunes gestionnaires rencontrés se sont majoritairement décrits comme ayant eu initialement un rapport naïf à l'entreprise, avant de commencer à affronter des situations qui les ont menés vers des constats qualifiés de choquants. Ceci est exprimé comme étant une découverte de la « réalité », pour reprendre un mot souvent utilisé dans ce contexte, une découverte débouchant sur un sentiment de trahison.

Nous notons que les attentes vis-à-vis du travail sont très importantes et se situent à différents niveaux. À l'image de la théorie des deux facteurs de Herzberg, nos répondants ont abordé comme sources de satisfaction et d'insatisfaction autant des facteurs intrinsèques (réalisation de soi, besoin de reconnaissance, etc.), qu'extrinsèques (avantages financiers, environnement de travail, etc.). Les attentes vis-à-vis du travailleur, du travail, de l'entreprise et du management sont telles que l'on peut noter une idéalisation importante de ces derniers de part et d'autre.

L'un des éléments qui a retenu notre attention est le fait que les reproches ou les attentes sont vis-à-vis de « l'entreprise ». Plusieurs participants parlent de l'entreprise comme s'il s'agissait d'une personne. Il convient alors de se poser la question au sujet de la distinction faite entre celle-ci et son management, tel qu'il s'incarne dans les membres de l'équipe de direction. Y aurait-il une confusion entre ces deux entités?

Sur un autre plan, nous retrouvons dans un certain nombre de témoignages un rapport à l'évolution et à la performance entretenu par les jeunes gestionnaires rencontrés qui démontre que non seulement ils ont intégré le système qu'ils critiquent, mais qu'ils

contribuent même à le nourrir. Nous pouvons donc pousser également la réflexion sur le rôle joué par les individus dans le déroulement de leur propre parcours. En effet, dans plusieurs cas, les répondants ont fait allusion à une forme d'inévitabilité face aux parcours professionnels et à leurs impacts sur la vie privée. Très peu ont parlé de choix ou de positionnement.

Nous notons aussi une présence marquée d'ambivalences dans le positionnement des personnes que nous avons rencontrées. Il nous semble intéressant de s'y intéresser, car les écarts entre ce qui est dit et ce qui est fait sont importants. Par ailleurs, il semble clair que ce positionnement ainsi que les attentes et le rapport au travail changent et évoluent dans le temps. Se posent alors les questions des raisons de ces changements, de la manière dont ceux-ci s'opèrent et de leur timing. Le chapitre suivant présente notre analyse des résultats que nous avons présentés dans ce chapitre, en lien avec les concepts et les questions que nous venons d'aborder.

CHAPITRE IV DISCUSSION

4.1 Introduction

Il ressort des résultats présentés des constats forts relatifs au phénomène que nous étudions. En effet, nous sommes partis d'une volonté de compréhension de l'expérience subjective au travail chez les jeunes gestionnaires, avec comme second objectif de mieux cerner la question du mal-être au travail chez cette jeune population. Nous avons rencontré plusieurs personnes qui nous ont parlé en détail de leur expérience subjective au travail, autant sur ses aspects positifs que négatifs. Il s'avère que la majorité des participants que nous avons rencontrés vivent une forme de mal-être dans leur travail en dépit de leur apparente réussite professionnelle. En effet, toutes les personnes interrogées ont réussi à avoir de bonnes évolutions professionnelles depuis le début de leur carrière, et pourtant, à la lumière de leur propos, se dégage nettement une observation simple, mais limpide : quelque chose ne va pas.

Tel que le chapitre précédent l'a démontré, nous avons noté de nombreuses doléances et critiques vis-à-vis de différents éléments qui semblent jouer un rôle dans les situations de mal-être vécues par les personnes rencontrées. Ces éléments nous ont permis d'apporter une confirmation supplémentaire à celles que l'on peut trouver dans la littérature, tel que nous l'avons abordé dans la section 1.2 (Dejours, 2008; Gollac, 2005; Héraldot, 2009; Méda, 2004), qui convergent toutes vers l'idée que les nouveaux impératifs du travail et notamment l'intensification de ce dernier, accompagnés de nouvelles pratiques de gestion, jouent un rôle significatif dans le mal-être vécu aujourd'hui par les jeunes travailleurs.

Néanmoins, il ressort de notre recherche que les effets négatifs de cette intensification du travail ne sont pas vécus de la même manière dans le temps. À la section 3.3.4 nous avons présenté les dimensions qui sont touchées par ces changements. Notre analyse nous permet de dégager un rapport global au travail qui évolue du fait que le rapport spécifique à certains éléments change à travers le temps (le rapport à la pression, à la charge de travail, etc.). En effet, d'après les propos de nos répondants, il semble que le rapport à la pression ne demeure pas le même, et que la façon d'appréhender les problèmes, de prendre des décisions ou encore de penser son rapport au travail et à l'employeur ne sont plus les mêmes. Il y aurait donc une évolution au fil du temps de plusieurs dimensions qui touchent au rapport général au travail, et cette évolution est liée à l'expérience subjective des individus.

L'analyse des résultats présentés au chapitre précédent nous a conduits à identifier une trajectoire qui semble se dessiner au fil du temps dans la vie au travail des jeunes gestionnaires que nous avons rencontrés. Le rapport au travail, les attentes et les réactions changent, mais en fonction de quoi? Dans un premier temps, notre travail d'analyse a consisté à rassembler différentes descriptions de situations qui nous ont permis d'identifier un certain nombre de changements dans la façon avec laquelle les participants évoquaient certaines dimensions, mais aussi des comportements et réactions qu'ils avaient face à des situations données. Suite à cela, nous avons fait un deuxième travail d'exploration des données pour voir de quelle(s) manière(s) les répondants abordaient ces changements. Nous avons ainsi pu faire ressortir que ces derniers étaient toujours situés dans le temps et accompagnés d'explications contextuelles. Nous donc fais un travail de regroupement de ces descriptions contextuelles et de ces situations dans le temps pour pouvoir déterminer des étapes dans la trajectoire précitée, mais aussi de définir des éléments qui caractérisent chaque étape ou qui contribuent à cette rupture responsable du passage d'une étape à l'autre. Nous précisons qu'en dépit de la variété des personnes rencontrées, nous avons été en mesure de dégager une trajectoire relativement commune. Cette

trajectoire qui retrace l'évolution de l'expérience subjective au travail durant les premières années nous a menés vers un constat de mal-être au travail chez les jeunes gestionnaires que nous avons rencontrés, qui arrive vers la fin de cette trajectoire. Nous y reviendrons plus tard, mais la trajectoire qui se dessine est notamment une trajectoire de déceptions croissantes suite auxquelles les travailleurs rencontrés vivent des changements dans leurs perceptions et leurs réactions au travail. Nous avons donc essayé de comprendre, dans une nouvelle étape d'analyse, ce qui fait que les répondants vivent ce mal-être en dépit des prises de conscience et des constats auxquels ils ont été confrontés depuis le début de leur vie professionnelle. Nous sommes revenus encore une fois sur les propos qu'ils nous ont tenus pour essayer de mieux saisir leur rapport au travail, rapport tel qu'il y a une forme de maintien des positions vis-à-vis de celui-ci malgré le mal-être vécu. Nous le verrons aussi plus tard, ceci s'explique par la construction progressive d'un rapport ambivalent au travail. L'ambivalence tel que nous l'expliquerons évolue aussi en parallèle avec l'évolution de la trajectoire dégagée.

Nous reprenons, dans les parties suivantes, l'ensemble de ces éléments de façon plus détaillée.

4.2 Les changements qui s'opèrent dans le temps chez les personnes rencontrées

Comme nous l'avons introduit dans la partie précédente, nous avons identifié des changements qui se produisent face à des dimensions du travail quotidien, mais aussi des changements dans le rapport au travail et dans la façon de réagir. Le tableau 4.1 présente les principaux changements identifiés, avant de revenir plus en détail sur la notion de trajectoire.

Tableau 4.1 : Les changements dans le temps

Les dimensions touchées par les changements	Phase 1	Phase 2	Phase 3
La pression	Mal vécue/fort impact, mais beaucoup d'effort pour apprendre à la gérer	Toujours mal vécue, mais encore des efforts pour apprendre à vivre avec	Habitude à celle-ci donc meilleure gestion, mais reste difficile à vivre parce que continue dans le temps.
La charge de travail	Prédisposition/ne constitue pas du tout une contrainte	Demandée pour le côté stimulant, mais début de rejet, car le rythme est difficile	Fatigue physique et mentale qui provoque un rejet complet.
Les attentes au travail	Indépendance financière	Plus de réalisation, apprentissage, évolution, relations sociales, statuts, reconnaissances	Plus de défis, participation à une œuvre, utilité
Le rapport au travail	Fascination/attachement	Tentative de détachement	Discours de détachement, mais fort engagement en réalité
Les objectifs et priorités dans la vie	La carrière	La carrière et la vie personnelle	Parfait équilibre entre carrière et vie personnelle ou priorité pour la vie personnelle
La façon d'agir aux problèmes perçus	Remise en question personnelle	Expression du malaise, changement de travail	Fatalisme, déni, intériorisation et hyperinvestissement dans la souffrance.
Perception du travail et de l'entreprise	Très positive	Idéaliste	Très négative dans le propos, mais idéaliste dans les attentes

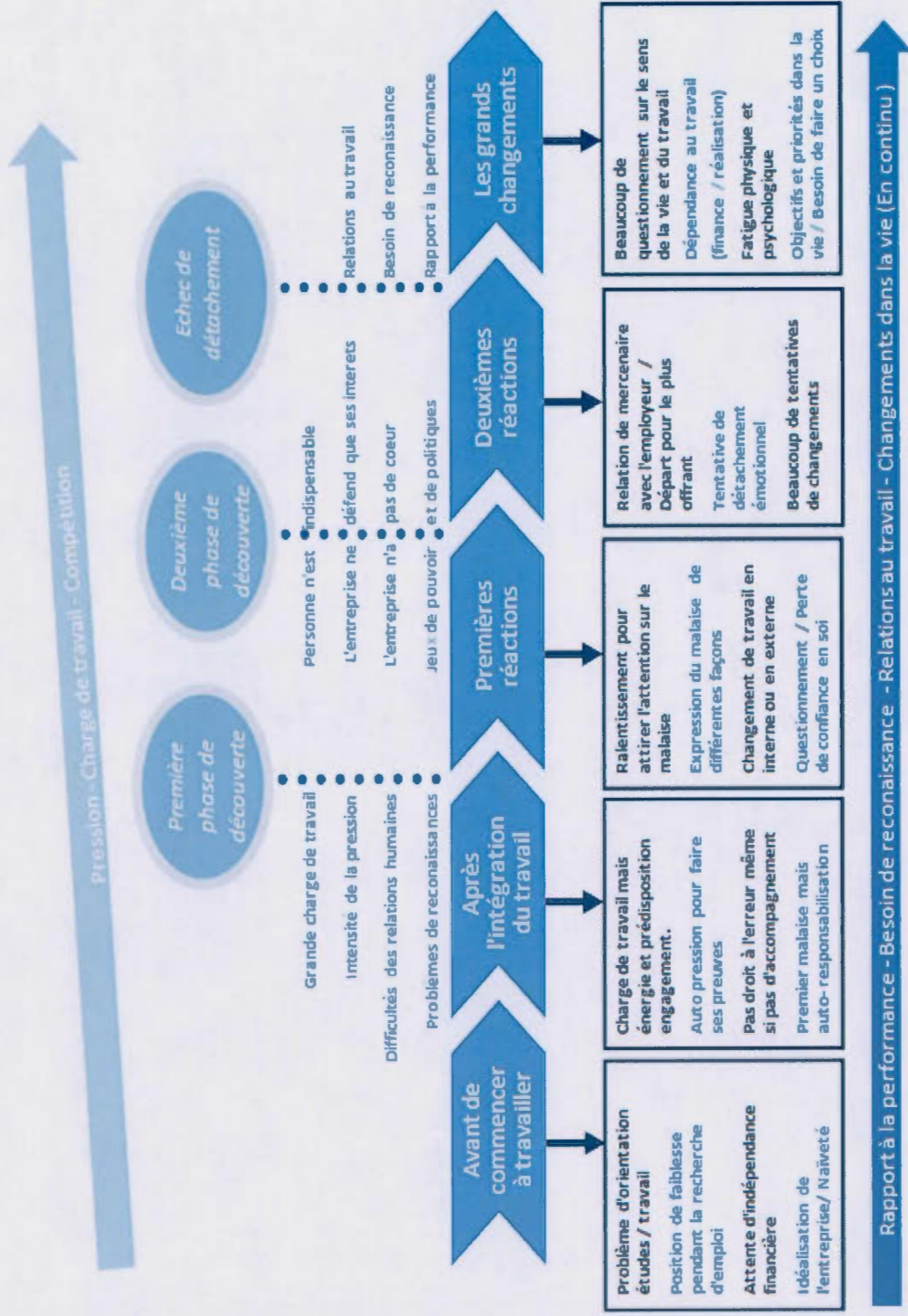
La notion de trajectoire trouve son sens dans le découpage que nous présentons plus loin dans ce chapitre, mais pas uniquement : en effet, le deuxième constat résultant de notre recherche est que cette trajectoire est une trajectoire croissante de déception, dans laquelle le rapport au travail qui semblait clair au début devient progressivement paradoxal. Un rapport de plus en plus chargé de frustrations et de tensions qui mène vers une situation où les travailleurs disent arriver à un point où il est quasiment impossible de ne pas faire de constats et de ne pas réagir. À ce moment-là, nous constatons d'après les propos de nos répondants qu'en dépit de cette situation, ceux-ci ne réagissent pas en faisant un choix pour mettre fin à ces frustrations, mais continuent à les vivre tout en les déplorant. Nous revenons dans les parties suivantes sur l'ensemble de ces éléments. Ainsi, nous commencerons par dessiner les étapes que nous avons identifiées, nous présenterons par la suite cette paradoxalité qui entoure le rapport au travail chez les jeunes gestionnaires rencontrés. Nous reviendrons dans un troisième temps sur cette absence de choix ou de positionnement en apportant les explications qui sont ressorties de notre analyse.

4.3 Les grandes étapes

Dans cette section, nous présenterons le découpage en étapes telles que notre analyse nous a permis de le faire émerger. Comme le mentionnions à la section 2.5.3, nous avons analysé les récits qui nous ont été faits de manière à identifier des grandes étapes dans le rapport au travail chez les personnes rencontrées. Nous avons aussi repéré des marqueurs temporels qui définissent les moments de passage d'une étape à l'autre. Ces marqueurs sont notamment l'utilisation de termes reliés au moment dans le temps associés aux descriptions des événements ou des ressentis mais aussi des mots tels que «avant je pensais...» mais «maintenant je sais que...», ou encore, «depuis que j'ai compris, j'ai changé» etc.

Ces étapes ont été identifiées dans la quasi-totalité de nos entrevues, mais celles-ci ne surviennent pas en même temps chez tout le monde. De ce fait, il a été difficile de définir les moments précis (c'est-à-dire qui seraient liés à un âge spécifique) de passage d'une étape à l'autre. Cependant, nous avons pu dégager les éléments qui provoquent ces passages. La figure suivante est un schéma qui reprend de façon synthétisée l'ensemble des éléments relatifs à la trajectoire des expériences subjectives des jeunes gestionnaires que nous avons dessiné. Nous reviendrons dans les paragraphes qui suivent sur l'ensemble de ces éléments plus en détail.

Figure 4.1 : La trajectoire des expériences subjectives des jeunes gestionnaires



4.3.1 Avant de commencer à travailler

L'analyse met en relief que le rapport au travail commence à se dessiner avant même de commencer l'activité professionnelle. Le premier constat que nous tirons des entrevues est que le rapport à la performance semble s'être développé dès les années d'études chez nos répondants. En effet, il est question dans l'ensemble des entrevues de la nécessité de faire de bonnes études et d'avoir le plus haut diplôme possible pour pouvoir avoir un bon poste dans une entreprise; d'ailleurs, plus celle-ci est grande et connue, mieux cela est. Selon les personnes rencontrées, l'orientation au moment du choix du domaine d'étude ne se fait pas ou très rarement en fonction des intérêts ou des passions, elle se fait sur la base de la réputation du domaine d'études ou celle de l'école, puisque selon eux, c'est cette réputation qui offre la possibilité d'accéder à certains postes ou certaines entreprises. Nous retrouvons dans les descriptions faites par les participants une certaine forme d'élitisme qui guide les choix et les orientations qui sont faits. D'après eux, cette dynamique est nourrie par un système de sélection à l'entrée qui est entièrement basé sur les moyennes obtenues précédemment. Tout ceci fait donc d'après nos répondants que d'un côté, le besoin d'être performant s'installe bien avant l'intégration du milieu professionnel et d'un autre côté, très peu de place est laissée aux choix personnels. Le résultat est que la majorité des personnes rencontrées déclarent que leur orientation s'est faite par pur hasard ou en fonction des différentes contraintes liées aux admissions, mais aucunement sur la base d'un intérêt pour le domaine d'étude.

Nous retrouvons ce problème d'orientation aussi au moment de la recherche d'emploi. L'accès au marché de l'emploi après les études représente un défi important pour les jeunes diplômés (Merron et Mini, 1995). D'un côté, ces derniers ont réussi à obtenir des diplômes censés leur ouvrir les portes du monde du travail qualifié, d'un autre côté, ils ne jouissent d'aucune expérience professionnelle si ce

n'est dans certains cas de quelques mois de stage et pour finir, ils ambitionnent d'intégrer des entreprises de renommée ou des postes importants puisque d'après eux, comme précédemment abordé, à travers les écoles ou les domaines d'études choisis, c'est à ce genre de carrières qu'ils pensent être destinés. Le fait de ne pas avoir d'expérience et de faire face à certaines barrières à l'entrée du marché du travail conduit les jeunes diplômés à se sentir en position de faiblesse. Dès lors, le choix du domaine de travail ou de l'entreprise n'est plus un choix. Une grande majorité nous ont dit avoir accepté ce qui s'est présenté et sont donc atterrés dans des champs d'activités plutôt méconnus (dans beaucoup de cas) et pour lesquels ils n'ont pas spécialement d'attraction, voire pas du tout d'intérêt. Mais le but à ce moment n'est pas d'avoir du plaisir ou de l'intérêt, l'objectif premier est de trouver un travail, souvent pour gagner en indépendance notamment grâce au salaire. Nous avons retrouvé dans les propos des personnes rencontrées une description du rapport à l'employeur, qui est représenté par l'entreprise, une forme de fascination envers cette dernière notamment à cause de cette difficulté d'y accéder, comme l'expliquent certains interviewés. Ces derniers ajoutent que de ce fait, certains considèrent l'entreprise qui accepte de recruter un « junior » comme un sauveur et en parlent dans ces termes-là. Comme nous le verrons plus tard, ceci affecte le rapport au travail en début de carrière. Mais nous pouvons dès à présent dire que le fait que l'entreprise soit présentée comme étant difficilement accessible et la nécessité de faire preuve de performance plusieurs années avant l'intégration du milieu professionnel font que le travail est valorisé d'après les répondants. Pour les mêmes raisons, la plupart nous ont dit avoir considéré le travail et l'entreprise comme la grande voie de l'épanouissement quand ils étaient en début de carrière.

À ce stade, les jeunes travailleurs rencontrés disent avoir tous eu une vision très idéaliste du travail en le considérant comme leur principal moyen d'accomplissement personnel. Ils ont donc intégré leurs premiers postes, animés d'une certaine fougue, pensant apporter une forte contribution à une « grande œuvre ». Déjà, nous pouvons

noter une forme d'idéalisation, apparentée à une certaine naïveté. Sur la base de ce que nos répondants nous ont dit et de notre analyse, nous attribuons cette naïveté au fait que les jeunes diplômés n'ont, comme nous venons de le mentionner, que très peu voire pas du tout d'expérience ou de connaissances liées au fonctionnement des entreprises ou du marché du travail. Leur perception de ces deux derniers est très positive et idéalisée.

Voyons maintenant comment évoluent les choses après l'intégration du travail en tout début de carrière et au fil du temps.

4.3.2 En début de carrière

Le début de carrière pour ces jeunes diplômés qui ont réussi à décrocher des postes de cadre s'est aussi avéré être un défi de taille, selon ce que les personnes interrogées nous ont dit. En effet, l'entrée ne se fait pas vraiment en douceur puisque les participants ont tous fait état d'une grande charge de travail dès le début de carrière. Mais le rapport à cette charge au travail n'est pas problématique à ce stade, car les jeunes gestionnaires rencontrés nous ont dit avoir eu beaucoup d'énergie à investir dans l'entreprise. Dans beaucoup de cas, leur situation personnelle le leur permettait : ils étaient soit célibataires, soit sans enfants, ce qui faisait que la vie personnelle ne présentait pas de contrainte. De façon plus générale, à la lumière de cette situation, nous pouvons dire qu'il y avait chez eux une prédisposition à l'engagement.

Dans beaucoup de cas rencontrés, l'évolution vers le premier poste de responsabilité ou de gestion s'est faite rapidement, au bout de quelques mois seulement pour certains. Nous avons noté que c'est lorsque les participants nous ont parlé de ces premières évolutions qu'ils ont commencé à évoquer la pression. Une pression qui

d'après leurs propos vient à la fois de la nature du travail, de ses objectifs et de soi-même. En effet, beaucoup se sont sentis obligés de montrer qu'ils sont capables et en quelque sorte dignes de la confiance qu'on leur a accordée. Nous avons vu donc à cette étape apparaître les premiers signes et descriptions de malaise au travail, mais lors de ces premières expériences, les travailleurs rencontrés nous ont racontés s'être autoresponsabilisés de ces situations de malaise, en pensant que le problème venait d'eux et que cela découlait de leur difficulté à « gérer » cette pression.

4.3.3 Les phases de prise de conscience et les réactions

Après ces moments, très vite suit une première vague de prise de conscience relative à ce que nos répondants ont appelé « la réalité du travail ». Cette réalité couvre la charge trop importante de travail, les difficultés dans les relations humaines, l'intensité de la pression, le manque de reconnaissance et du travail et des difficultés relatives à l'exercice des différentes fonctions. Une réalité que les participants définissent comme étant à l'opposé de la vision idéalisée qu'ils avaient avant d'entrer dans le monde du travail en entreprise.

Suite à cette réalisation, nous avons recensé différentes réactions chez les répondants. Les premières sont : le fait de ralentir le travail et/ou de se retirer pour exprimer son mécontentement, exprimer ce dernier de façon explicite et répétitive, ou encore carrément changer d'emploi. Ces réactions sont souvent accompagnées par une deuxième forme de malaise découlant du questionnement, de la perte de confiance en soi ou d'une angoisse relative au fait de ne pas savoir comment réagir. S'entame alors une deuxième phase de découverte de ladite réalité. La phrase « personne n'est indispensable » est à elle seule représentative d'un constat fort auquel font face les jeunes. Ils disent aussi découvrir à ce moment-là que l'« entreprise » ne voit que son propre intérêt même si cela doit se faire aux dépens des salariés. C'est à ce moment

aussi qu'il y a prise de conscience des jeux de pouvoirs et de politiques qui impactent l'évolution des projets dans les entreprises et celle des travailleurs.

Les gestionnaires rencontrés nous ont rapporté que suite à cette prise de conscience, ils ont réagi en tentant de se détacher émotionnellement et de prendre des distances à la fois du travail et de l'entreprise. D'autres nous ont confié avoir à ce moment développé une relation de « mercenaire », en allant avec le plus offrant ou en faisant en sorte de ne plus avoir aucun engagement émotionnel dans le travail. Mais la plupart nous ont dit avoir essuyé un échec dans ces tentatives de détachement, car en dépit de cette volonté, leur rapport à la performance au travail continuait d'exister, le besoin de reconnaissance aussi, ainsi que leurs relations au travail. Ces trois derniers éléments font que le détachement ne se fait pas réellement et l'engagement émotionnel reste très présent. En effet, nous avons noté que les propos de nos répondants restent très marqués par les émotions qui sont visibles lorsque certains les expriment explicitement, mais aussi, à travers le ton et la façon employés pour parler de certaines situations comme la colère ou la dérision, par exemple.

Entre-temps, la charge, la pression et la compétition au travail continuent d'augmenter dans le quotidien des personnes rencontrées, d'après ce qu'ils nous en ont dit. Tous nous ont aussi rapporté des changements dans leurs conditions de vie internes et/ou externes au travail. Nous avons noté notamment des changements importants dans la vie personnelle (mariage, enfants, avancement dans l'âge). D'après nos participants, l'ensemble de ces éléments mène vers beaucoup de questionnement sur le sens du travail, le sens de la vie, et dans certains cas des regrets commencent à apparaître. Cependant, nous avons aussi constaté que pour bien des répondants, la dépendance au travail devenait alors de plus en plus forte. Cette dépendance prenait la forme d'une dépendance financière, mais s'exprimait aussi en termes d'épanouissement. Tel que les jeunes gestionnaires rencontrés en ont témoigné, c'est à ce moment dans leur parcours qu'une fatigue physique et psychologique se fait de

plus en plus sentir dans le temps. Ils nous ont dit qu'à partir de ce moment-là, l'attachement au travail, mais aussi la perception de ce dernier et des entreprises deviennent tous très négatives. Cela coïncide, selon eux, avec le fait que les objectifs et les priorités dans la vie changent, et donc avec un besoin grandissant d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Un choix doit donc être fait, mais cette nécessité de prendre position est vécue pas la majorité de nos répondants comme un déchirement qui aggrave grandement le sentiment de souffrance. À ce stade, quand les participants nous ont parlé de qu'ils ressentaient et vivaient, c'est avec des mots qui ne décrivent plus un simple malaise, mais qui évoquent plus un mal-être et une souffrance au travail. Par exemple, des mots comme déchirement, douleur, souffrance, dépression, etc. ont été employés – des mots forts révélateurs de ce mal-être.

Jusque là, nous pouvons dire que les travailleurs que nous avons rencontrés sont passés par des phases de découvertes progressives, au travers desquelles ils ont réagi et tenté de se positionner. Comme nous l'avons dit précédemment, l'avancement tout au long de cette trajectoire se fait sur des durées variables d'une personne à l'autre. Mais nous pouvons tout de même affirmer que cette trajectoire s'est réalisée pour toutes les personnes rencontrées durant les premières années au travail. Or, que se passe-t-il après ces prises de conscience? Dans notre démarche de compréhension du phénomène de mal-être au travail, il nous semble en effet important de voir comment évoluent les rapports au travail et que devient l'expérience subjective de nos répondants au sein de celui-ci suite aux différentes phases préalablement décrites. Notre travail nous a permis de découvrir que réunis, ces éléments font que le rapport au travail devient au fil du temps de plus en plus ambivalent.

4.4 L'ambivalence dans le rapport au travail

Tel que nous l'avons vu dans la partie précédente, vers la fin de la trajectoire que nous avons identifiée, la situation de mal-être dans laquelle s'est retrouvée la majorité de nos répondants suite aux différentes prises de consciences et changements qu'ils ont vécus fait que le besoin de réagir en prenant position ou en faisant un choix semble inévitable. Or, ce qui est marquant dans nos résultats c'est qu'au contraire, nous avons noté une claire absence de prise de position ou de choix chez les jeunes gestionnaires rencontrés. Dans ces situations d'ambivalences, les personnes rencontrées ont donc semblé persister dans l'ambivalence. L'ambivalence ne peut être un élément avec lequel l'être humain peut composer et vivre. En effet, suivant la définition de l'ambivalence dans le dictionnaire de psychanalyse (Laplanche et Pontalis, s.d.) « un objet ambivalent, qui serait à la fois idéalement bienfaisant et foncièrement destructeur ne saurait être toléré »⁴. L'ambivalence donne lieu soit à un mal-être profond, soit à un déséquilibre avec un penchant d'un côté aux dépens de l'autre. Or, nous retrouvons dans les résultats de notre recherche une ambivalence continue. Pour un ensemble de raisons, les travailleurs rencontrés ne sont pas arrivés pas à se positionner, ce qui les a conduits à ne pas « résoudre » l'ambivalence en question par un quelconque choix. Mais de quoi cette absence est-elle révélatrice? Pour pouvoir la comprendre, il faut aller creuser encore plus du côté du rapport au travail et de certains de ses composants, notamment les attentes et le positionnement des travailleurs vis-à-vis de celui-ci.

⁴ Source : http://psycha.ru/fr/dictionnaires/laplanche_et_pontalis/voc18.html

4.4.1 Le rapport au travail et le rôle du travailleur dans la trajectoire personnelle

Nous pouvons en effet déplorer et critiquer les entreprises, les logiques managériales, la financiarisation de l'économie – il s'agit après tout de phénomènes avérés et étayés par la recherche et diverses enquêtes –, mais il reste qu'il y a aussi une dimension individuelle qui joue un rôle dans l'expérience subjective propre à chaque individu au travail. L'absence de positionnement dans la majorité des cas chez nos participants vient notamment du refus de faire un sacrifice que ce soit sur la vie personnelle ou sur la vie professionnelle. Les jeunes travailleurs rencontrés semblent attendre un parfait équilibre entre une carrière brillante, un travail stimulant, des salaires croissants et d'un autre côté, une énergie et un temps suffisant pour un épanouissement complet dans la vie personnelle. D'après nos répondants, prendre position n'est pas évident au regard des pressions sociales qui existent, des besoins financiers, etc. Ils présentent la situation comme étant d'une certaine manière inévitable. Il est selon eux, très difficile de vivre en rupture avec le système; d'ailleurs, les personnes qui le font ne représentent pas la majorité des travailleurs. Somme toute, si nous analysons les propos de nos participants, lorsque l'on vit dans le contexte actuel, ou dans des pays où il est difficile d'envisager d'autres options, indépendamment de la volonté des personnes, prendre des positions fermes vis-à-vis du travail ne semble pas faire partie des choix qui existent. Il est donc important de souligner qu'évoquer l'idée de prendre position et d'assumer ces choix ne peut se faire de manière absolue, mais demande de la nuance, en prenant en compte le contexte de l'individu.

L'absence de prise de position reste tout de même étonnante. Rappelons encore une fois que le fait de faire des choix radicaux est difficile et rare. Mais n'est-il pas envisageable d'ouvrir la porte à des compromis? L'idée n'est pas de dire qu'il faut abandonner toute ambition professionnelle pour pouvoir gagner en qualité de vie personnelle ou vice versa. Mais l'argument que nous avançons est qu'il devrait être

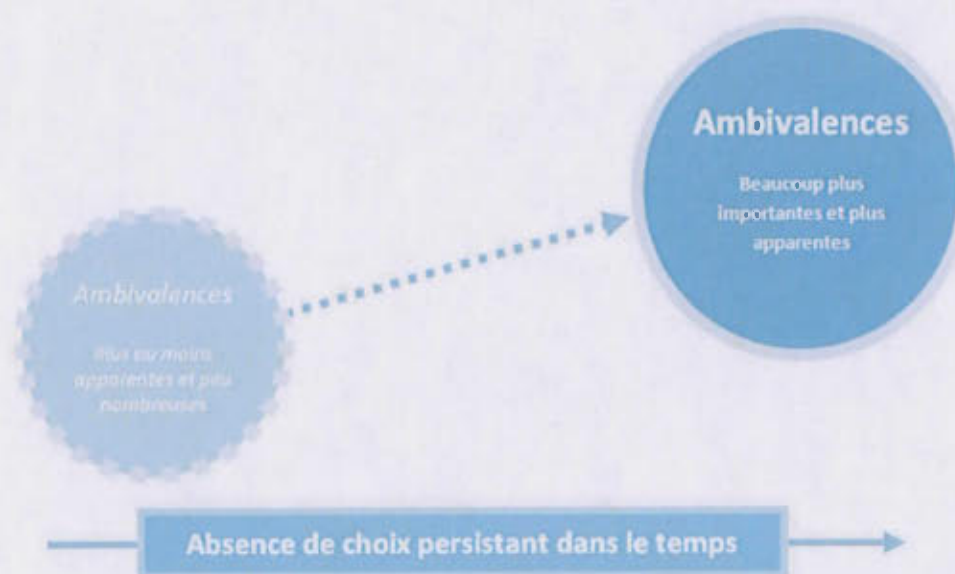
possible, par exemple, de garder l'ambition d'évoluer dans sa carrière, mais de choisir de sacrifier la vitesse à laquelle ceci se fera et d'assumer ce choix. Pour compléter ce que nous disions précédemment, nous allons tenter dans la section suivante d'éclairer cette question d'absence de positionnement à travers l'exploration du rapport au travail.

4.4.2 Le rapport au travail

L'expression semi-humoristique « the system works because you work » souligne cette idée que l'individu ne fait pas que subir le système, il le nourrit aussi d'une certaine façon. Nous avons cherché à comprendre comment et pourquoi les personnes que nous avons rencontrées subissent un système qu'elles critiquent fortement tout en continuant à vivre dans ce système et à agir dans le sens de celui-ci. Le premier élément à prendre en compte et qui est ressorti de notre recherche est la présence d'ambivalences. Les propos de nos répondants nous ont démontré qu'une forme d'ambivalence existe dès le début de la vie professionnelle (voire même avant), seulement elle n'est pas toujours consciente et reste modérée. Néanmoins, nous notons que tout au long de la trajectoire que nous avons présentée et qui se trouve être finalement aussi une trajectoire de révélations progressives, les contradictions et les ambivalences chez les travailleurs rencontrés évoluent pour devenir beaucoup plus importantes et apparentes qu'elles ne l'étaient au début; en dépit des changements dans la perception du travail et de l'entreprise, dans les mots adoptés pour en parler ou dans le changement de quelques comportements, le positionnement global vis-à-vis du travail et les attentes envers celui-ci ne changent pas, si ce n'est pour que l'engagement et lesdites attentes qui deviennent, étonnamment, encore plus marqués. Donc, l'ambivalence est là et le fait de persister dans le temps fait que celle-ci gagne

en importance. Nous schématisons dans la figure suivante ce constat autour de l'ambivalence existante dans le rapport au travail chez nos répondants.

Figure 4.2 : L'évolution de l'ambivalence dans le rapport au travail : une trajectoire de révélation



À la suite de la reconnaissance de ces ambivalences croissantes, notre travail a consisté à essayer de comprendre d'où venaient ces ambivalences et pourquoi elles étaient maintenues dans le temps. En ce sens, nous avons constaté à travers notre analyse une forme de double intériorisation chez les travailleurs rencontrés, une double intériorisation révélée par leurs propos tenus sur la nature du travail et sur ce qu'il devrait être. En effet, il y a un propos très fort et très présent dans la littérature et dans les propos des travailleurs autour de la passion qui mobilise tout : le sens, l'engagement, les relations sociales, etc. La passion pour un travail est définie comme un fort attachement à celui-ci qui fait que le travailleur aime son travail au quotidien,

que ce dernier a un sens et de l'importance pour lui et lui apporte une satisfaction des besoins intrinsèques et que de ce fait, il y investit du temps et de l'énergie (Houlfort et al, 2013).

D'un autre côté, les attentes face aux employeurs sont énormes, car nous avons noté une idéalisation importante de la conception du travail et du management dans les propos de nos répondants. Dans les travaux sur l'idéalisation du travail (Dujarier, 2012), le premier élément qui retient notre attention est la normalisation de l'idéal. « La prescription et le contrôle du travail formulent une injonction surhumaine, une prescription de toute puissance. Nous pourrions imaginer que, compte tenu de sa démesure elle soit rejetée, raillée, méprisée. Ou au moins mise en discussion. Or, nous observons qu'elle est acceptée sans bruit. Elle semble être considérée comme « normale », elle est même souvent défendue par ceux qui ont à l'appliquer, bien qu'ils soient dans l'incapacité de la réaliser » (Dujarier, 2012, p.193). Ne pas croire en cet idéal qui est la « norme » peut causer un problème d'intégration sociale de la personne en tant que travailleur (*Ibid*). Dans ce concept d'idéalisation du travail, et pour compléter le propos lié à la passion que nous venons de citer, le travailleur est lui aussi idéalisé. Autrement dit, l'idéalisation se joue des deux côtés : tant les employés envers leurs employeurs, que les employeurs envers leurs employés, pour lesquels ils ont de grandes attentes. « Sommés de faire corps avec l'entreprise, les individus sont également tenus d'être heureux au travail. C'est la positive attitude, où les esprits contestataires font figure de rabat-joie et d'empêcheurs de bien produire. En conséquence, jugé au moins autant sur son comportement général et sur sa personnalité que sur le contenu de son travail et sur ses compétences, chacun se sent obligé de jouer la comédie du bonheur » (Viot, 2009, p.15).

Par ailleurs, l'analyse de nos entrevues nous permet de noter une autre forme d'intériorisation des attentes du travail, des impératifs et des contraintes. Les

travailleurs rencontrés nous ont parlé des objectifs et des contraintes de productivité qui leur sont demandés comme une norme ou une nécessité suivant laquelle il n'est pas possible d'agir autrement. C'est comme si à la fois, les travailleurs avaient intériorisé et normalisé la façon avec laquelle les choses se passent au travail *et aussi* la façon avec laquelle ils conçoivent le travail idéal. Nous suggérons que de cette autre intériorisation naît un rapport paradoxal au travail. Ainsi, que l'on se situe sur le plan de l'entreprise ou sur celui des employés, nous constatons l'existence simultanée d'un propos et de pratiques qui sont en opposition. L'entreprise a des propos très positifs, mais les pratiques ne suivent pas ces propos; pour leur part, les employés tiennent des propos très négatifs sur l'entreprise, mais ont des pratiques opposées, plutôt positives (engagement, mobilisation forte pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, etc.). Nous avons donc identifié une double paradoxalité, qui se matérialise chaque jour et donne lieu à plusieurs déceptions. Le tableau suivant reprend quelques éléments qui illustrent cette opposition entre les propos et les pratiques de la part des entreprises et des jeunes gestionnaires.

Tableau 4.2 : Les oppositions entre propos et pratiques chez les entreprises et les jeunes gestionnaires

	Entreprises	Jeunes gestionnaires
Discours	Considération et valorisation des salariés. Promotion de l'engagement et du bien-être au travail.	Perception et propos très négatifs de l'entreprise. Responsabilisation des entreprises et des pratiques de gestion pour le mal-être vécu.
Pratique	Mises en place et maintien de pratiques de gestion même si observation des impacts négatifs sur les salariés.	Fort engagement. Attachement émotionnel important. Idéalisation à travers les attentes.

Fondamentalement, nous constatons donc l'émergence progressive d'un rapport paradoxal découlant de cette double intériorisation. Lorsque les personnes parlent de quelque chose avec autant de force et d'émotions qu'ils l'ont fait durant nos entretiens, c'est qu'ils ont intériorisé ce phénomène. Comme nous le disions dans le paragraphe précédent et tel que repris dans le tableau 4.2, les jeunes gestionnaires rencontrés sont tiraillés par la double paradoxalité qui réside d'un côté dans le décalage entre ce que les entreprises disent et ce qu'elles font, ce qui crée beaucoup de déceptions d'après nos interviewés; et d'un autre côté une deuxième forme de paradoxalité qui existe chez ces mêmes interviewés relativement à une perception et un propos très négatifs d'une part et des pratiques concrètes qui relèvent de l'engagement et de la mobilisation d'autre part. Cette deuxième forme de paradoxalité finit par créer une ambivalence difficile à tolérer au quotidien, mais dont il est – également – difficile de sortir, justement à cause de l'idéalisation que nous avons évoquée précédemment. Pour compléter notre compréhension de cette intériorisation, il nous semble intéressant de faire un petit détour du côté du processus de la construction des propos et de leur intériorisation. La figure 4.3 reprend un schéma simplifié de ce processus. Tel que cette figure l'indique, nous pouvons constater une trajectoire de constitution progressive des discours. Ainsi, les propos des travailleurs ont le potentiel de se répandre et de se généraliser pour constituer des petits discours avec un petit « d » comme le définit (Gee, 1990) qui finissent à leur tour par donner naissance à des grands discours ou discours avec un grand « D ». Ces derniers sont donc des produits de l'histoire connectés avec des disciplines académiques ou à des pratiques comme celles liées aux entreprises (*Ibid*). Ce qui en fait des Discours qui tendent vers une forme d'universalité, et se réfèrent ou constituent un phénomène (Alvesson et Kärreman, 2000). Ces Discours se transforment donc en idéologies et en constructions sociales qui renferment des manières d'être, de penser, de valoriser et d'agir; ces derniers peuvent aussi être utilisés pour s'identifier en tant que membre d'un groupe social (Gee, 1990).

Alvesson et Kärreman (2000) parlent de ces grands Discours comme ayant une portée sur la constitution même de la subjectivité.

Figure 4.3 : Processus circulaire de construction des discours et de leur intériorisation



Mais pourquoi les travailleurs ont-ils développé une vision aussi idéaliste du travail? Les attentes qui nous ont été exposées dans nos entretiens, tant envers le travail qu'envers l'entreprise, apparaissent clairement démesurées. En lien avec cette articulation des propos, nous proposons que le discours de la passion au travail (s'accomplir au travail, progresser, etc.) que nous avons abordé précédemment et qui dépasse largement le cadre de nos entretiens, contribue à entretenir cette double idéalisation et ses conséquences vécues par les individus au travail. Il s'agit en effet d'un discours qui soutient que le travail donne tout, définissant les personnes parce

qu'il donne le statut social, les relations, l'accomplissement, etc. (Vallerand et Houliort, 2003).

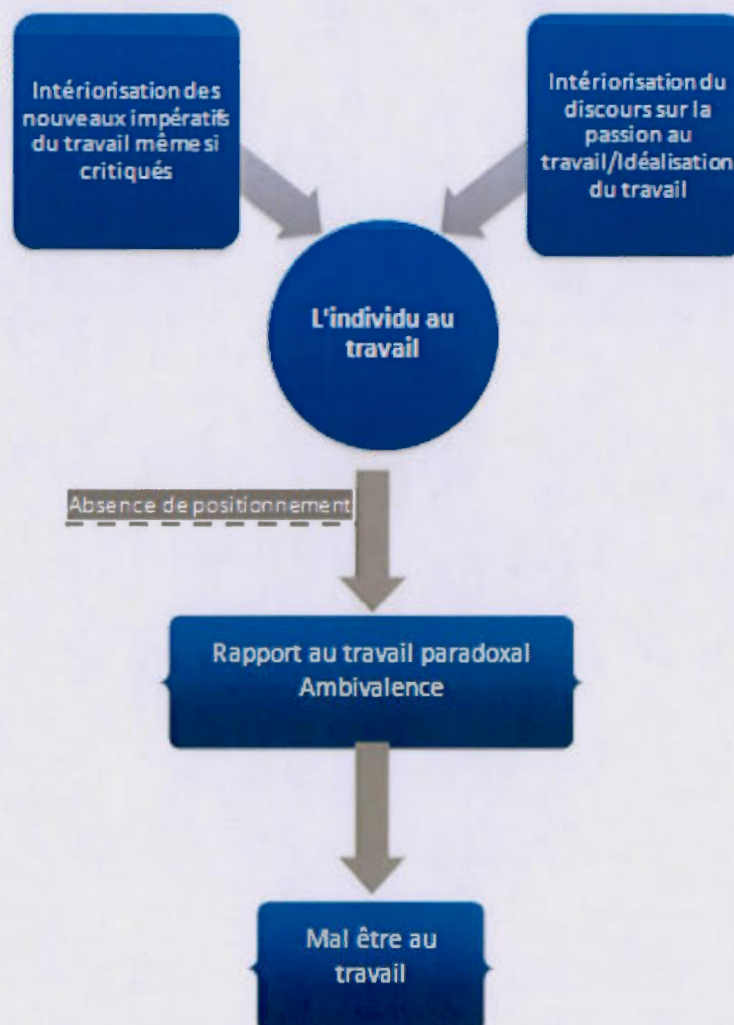
C'est dans les années 70 qu'est apparu le questionnement, teinté d'individualisme, autour de la question de ce que l'individu vit au travail (Nimier, 2008). Auparavant, les institutions, et notamment l'État, étaient plus présentes et jouaient ce rôle de régulation de la vie en société. Au tournant des années 80, une culture de la performance s'est répandue (Ehrenberg, 1991), découlant du discours néolibéral qui déjà déplaçait bon nombre de responsabilités entre les mains des travailleurs. Ce discours néolibéral (un discours avec un « D » majuscule) a contribué à répandre l'idée générale que beaucoup dépend des travailleurs, et que si quelque chose ne va pas bien, ils doivent s'en remettre à eux-mêmes et se prendre en main.

Historiquement, l'entreprise n'était pas un endroit où se construisait le sens, une source de réalisation ou encore un lieu de socialisation. L'entreprise était le lieu du travail, et le travail était un moyen de survie. Or, lorsque l'on considère l'évolution des sociétés occidentales dans une perspective temporelle plus longue, plusieurs constatent que l'individu comme travailleur a changé, principalement pour des raisons sociales et culturelles. Le travail a lui aussi changé de forme au fil de ces changements sociaux, mais certains observent que fondamentalement, son fonctionnement est resté en grande partie inchangé, depuis l'époque de Fayol ou de Taylor (Courpasson, 1996). Si nous pouvons parler d'intensification du travail, c'est aussi parce qu'il semble y avoir une intensification de ce discours néolibéral misant sur un individu entreprenant, passionné et actif (Dardot et Laval, 2009). Ce propos, socialement répandu, rencontre des travailleurs qui veulent s'accomplir et qui, à l'instar de nos répondants, se font en quelque sorte les porte-parole de ce discours de la passion au travail, en le tenant à leur tour – mais « vivant » aussi avec l'idéalisation et les attentes importantes qui en découlent. En effet, les travailleurs tiennent eux aussi ce discours, un discours inédit comparativement à la manière dont le travail a

été conçu à d'autres époques. Dans ce contexte, les travailleurs en viennent à entretenir ce rapport à la performance, se faisant du coup prisonniers de ce système de performance plus global qu'ils décrivent, comme nous l'avons vu, comme inévitable. Or, bien qu'il ne soit pas possible de changer tout un système mondial, il est possible de concevoir que les individus disposent d'une certaine marge de manœuvre. Justement, c'est ce que le concept de la micro-émancipation évoque, soulignant les défis et les possibilités au quotidien par opposition à la macro émancipation qui s'intéresse aux défis sociaux à une échelle plus large (Huault *et al.*, 2012). L'idée de ce courant est de chercher l'émancipation à un niveau plus micro et donc dans le quotidien au travail, au lieu de s'attaquer à des dimensions très larges qui sont très difficilement saisissables comme le capitalisme à titre d'exemple (*Ibid*). Il ne s'agit pas de rejeter la responsabilité sur le travailleur ou sur l'entreprise. L'idée que nous retenons de ce courant est qu'il serait intéressant de se pencher sur des éventuels changements qui peuvent être apportés à l'expérience subjective du quotidien au travail à un niveau individuel en vue de réduire le paradoxe vécu par les jeunes gestionnaires comme ceux que nous avons rencontrés. Pourquoi est-il nécessaire d'être directeur le plus tôt possible? Qu'est-ce que ça coûte? Est-ce la seule voie envisageable? À la lumière des propos de nos répondants, le parcours dont ils ont fait état apparaît comme étant inévitable. Ce caractère inévitable rappelle de manière assez directe la logique néolibérale : « there is no alternative », un slogan qui s'est appliqué de plusieurs manières, mais qui dans le cas des individus signifie que toute personne choisissant une voie différente de ce que prêche le capitalisme néolibéral court à l'échec (Rothé et Mordillat, 2011). Or, ce que nous indique le concept de micro-émancipation, c'est qu'il y a toujours des alternatives, l'individu ayant toujours une plus grande marge de liberté qu'il ne le pense a priori. Il y a toujours des choix et des possibilités, mais pour parvenir à les envisager, il faut réussir à sortir des prisons psychiques dans lesquelles les individus peuvent s'enfermer, tel que mentionné dans la recension des écrits.

Nous reprenons dans le schéma suivant une synthèse des éléments que nous avons détaillés ci-dessus et qui illustrent la double intériorisation responsable du rapport paradoxal au travail. Nous proposons que cette ambivalence constitue un des éléments explicatifs du mal-être au travail, tel que vécu par les jeunes gestionnaires que nous avons interviewés.

Figure 4.4 : La double intériorisation dans le rapport au travail des jeunes gestionnaires



4.5 Conclusion

Nous voudrions finir notre analyse en revenant encore une fois sur le fait que les conditions de travail dans les entreprises sont aujourd'hui très difficiles. Nous ne remettons pas en question les réels impacts que peuvent avoir les nouveaux impératifs du travail sur le quotidien des travailleurs, ni que les travailleurs qui occupent des postes de gestion sont soumis à des pressions internes et externes difficilement soutenables dans le temps, et encore moins que les jeunes cadres qui évoluent vers des postes de gestion sont eux aussi fortement exposés au risque de stress et d'épuisement professionnel. Nous avons abordé l'ensemble de ces éléments tout au long de ce travail. Néanmoins, l'attitude du travailleur joue un rôle important dans toute cette dynamique. En effet, entre renonciation à l'ambition de carrière et dévotion totale au travail, il y a tout un monde. Justement, la notion d'équilibre entre ces deux extrêmes revient souvent dans les propos autour de cette question. Mais selon nous, et comme nous l'avons présenté, la recherche de l'équilibre suivant une approche idéaliste ne semble pas être très réaliste. C'est pourquoi nous considérons qu'il est important de repositionner la réflexion sur le rôle que joue l'individu dans sa propre vie au travail à travers une meilleure compréhension de son rapport à ce dernier et des éléments qui y interfèrent. Comprendre veut aussi dire prendre conscience, définir ses priorités et faire ses choix de façon raisonnée et assumée. À la lumière de l'ambivalence mise au jour, nous soulignons que si l'objectif est de tenter de réduire le mal-être au sein du travail, cela ne peut se faire sans une réflexion individuelle sur l'ambivalence et la paradoxalité dans le rapport que les individus peuvent entretenir face au travail.

CONCLUSION

Synthèse générale de la recherche

Notre recherche avait pour but de comprendre comment les jeunes gestionnaires et gestionnaires de projets vivent les situations émotionnelles inhérentes à leur fonction. Nous nous sommes donc intéressés à l'expérience subjective au travail telle que vécue par les jeunes gestionnaires en entreprise avec pour objectif d'explorer le double phénomène de bien-être et mal-être au travail chez ces jeunes gestionnaires. Nous visions l'exploration dudit phénomène notamment à travers l'identification des éléments qui jouent un rôle direct ou indirect dans cette dynamique émotionnelle.

Dans notre introduction, nous avons dévoilé notre projet de recherche en présentant l'intérêt de notre sujet, nos questions et objectifs de recherche, tout en situant notre sujet dans son contexte et en apportant quelques éléments pour définir le contexte en question. Dans la recension des écrits, nous avons fait un tour de la littérature pour documenter l'ensemble des éléments en lien avec notre recherche de façon à mieux comprendre le phénomène d'un côté, de voir quelles sont les différentes façons avec lesquelles il a été traité jusqu'alors et de rassembler des éléments qui ont apporté un éclairage à notre analyse. Ainsi, nous avons pu mieux comprendre comment le travail faisait face à de nouveaux impératifs qui causent une intensification importante du travail et des changements dans les pratiques de gestion, deux éléments qui ont un impact négatif sur le bien-être au travail (Déry, 2007; Aubert 2004). Nous avons toutefois découvert que les caractéristiques individuelles des travailleurs jouent aussi un rôle dans la dynamique émotionnelle au travail et notamment les caractéristiques que nous avons retrouvées dans les écrits sur les jeunes au travail et que nous avons mobilisées à la section 1.4 Nous avons en ce sens aussi vu que les émotions étaient

très présentes dans la vie au travail et qu'elles entraînent en ligne de compte dans la définition du rapport au travail. Un rapport fortement marqué, d'après certains écrits (Forno, 2012; Gosselin et Lauzier, 2011) par une volonté de détachement exprimée dans les propos des travailleurs et spécialement chez les jeunes travailleurs. Cette volonté exprimée de détachement vient cependant en contradiction avec d'autres analyses (Dujarier, 2012) qui eux soulignent au contraire que ces derniers ont de très grandes attentes vis-à-vis du travail et une idéalisation qui témoignent d'un engagement fort au sein de celui-ci. Nous constatons donc un écart entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font.

Dans le chapitre 3, nous avons présenté la démarche méthodologique que nous avons suivie afin de mener notre recherche et répondre à notre question de départ. La section des résultats reprend les propos que nous avons recueillis des vingt-six entrevues menées auprès de jeunes gestionnaires travaillant dans de grandes entreprises. La présentation des résultats s'est faite suivant un découpage en quatre concepts : le premier était relatif aux éléments décrits comme ayant un impact direct sur le bien-être et le mal-être au travail, le second reprenait les ambivalences identifiées dans les propos des participants, les deux derniers recouvrent les notions d'idéalisation et de sentiment d'emprisonnement au travail.

Nous avons ensuite présenté dans le chapitre 4 notre analyse des résultats, qui nous a permis d'apporter un ensemble d'éléments constituant notre contribution. Celle-ci tourne autour de la trajectoire professionnelle des jeunes gestionnaires, de leur rapport au travail et du lien entre ces deux derniers et le sentiment de mal-être au travail. Nous reviendrons plus en détail sur l'ensemble de ces éléments dans cette conclusion. Dans cette dernière section, nous reprendrons nos principaux résultats et contributions, nous montrerons les limites de notre recherche et proposerons des pistes de réflexion futures.

Les contributions

Notre recherche nous a permis d'apporter plusieurs contributions suite à l'analyse des données que nous avons rassemblées. La première contribution constitue en fait une confirmation de ce que plusieurs travaux avaient déjà exposé. En effet, à l'instar d'autres travaux (Dejours, 2008; Gollac, 2005; Méda, 2004), il est ressorti de notre recherche que les nouveaux impératifs du travail conséquents du contexte économique actuel ont des impacts négatifs sur le bien-être des salariés dans les entreprises modernes. La mondialisation et le capitalisme financier reviennent souvent comme des éléments responsables de l'intensification du travail découlant des objectifs d'accélération et de maximisation des profits en vue de faire face à une très forte concurrence et de réussir à survivre dans un contexte de plus en plus exigeant et difficile. Cela se traduit concrètement par la mise en place de nouvelles pratiques managériales et modes de gestion qui ont de forts impacts sur le quotidien des salariés. Ces pratiques managériales ont été fortement critiquées et tenues comme étant responsables d'une bonne part de la souffrance au travail, ce que nous avons vu autant dans les travaux de chercheurs que nous avons cités dans la partie recension des écrits que dans le propos des gestionnaires que nous avons rencontrés. Ainsi la charge de travail, les différentes pressions, l'accélération des processus, la vitesse et le nombre des changements qui sont mis en place et bien d'autres exemples viennent témoigner de pratiques qui poursuivent les objectifs d'accélération et de maximisation des profits quel que soit le prix à payer. Il s'avère que l'une des conséquences notables et problématiques de ce fonctionnement est le mal-être des employés. Nous avons retrouvé dans l'ensemble des entrevues que nous avons menées des propos qui responsabilisent ces pratiques managériales que ce soit de façon directe ou indirecte.

Notre deuxième contribution se situe au niveau de la consolidation des différents changements qui s'opèrent à travers le temps chez les gestionnaires que nous avons rencontrés. En effet, nous avons noté à travers l'analyse de nos données que la description de certains éléments, le rapport à ceux-ci ou encore la façon de les gérer changent avec le temps. Ainsi, tel que nous l'avons présenté dans la partie discussion, le rapport à la pression, à la charge de travail, au travail même changent avec le temps. Il en est ainsi aussi pour les objectifs et priorités dans la vie, la façon de réagir aux problèmes, la perception de l'entreprise et du travail et finalement des attentes envers ces derniers. De façon générale, nous pouvons dire qu'en début de carrière, les individus sont plus disposés à s'engager fortement au travail aussi bien en termes de temps que de mobilisation personnelle. Avec le temps, une fatigue physique et psychologique s'installe, combinée à des changements dans la vie personnelle qui font que les objectifs et les priorités ne sont plus les mêmes; les propos tenus par nos répondants montraient alors que cette prédisposition à l'engagement baissait. Nous précisons que c'est au niveau discursif que nous notons ce désengagement, car dans les faits, les choses sont différentes. En effet, alors que dans le propos, les gens disent prendre de la distance avec le travail, par opposition, ils expriment des attentes et des ambitions de plus en plus importantes vis-à-vis de ce travail. Cela représente une source de tensions qui finit par générer une forte ambivalence dans le rapport au travail et à l'entreprise. De façon générale, nous avons recensé plusieurs changements durant les premières années au travail ce qui nous mène vers notre contribution suivante.

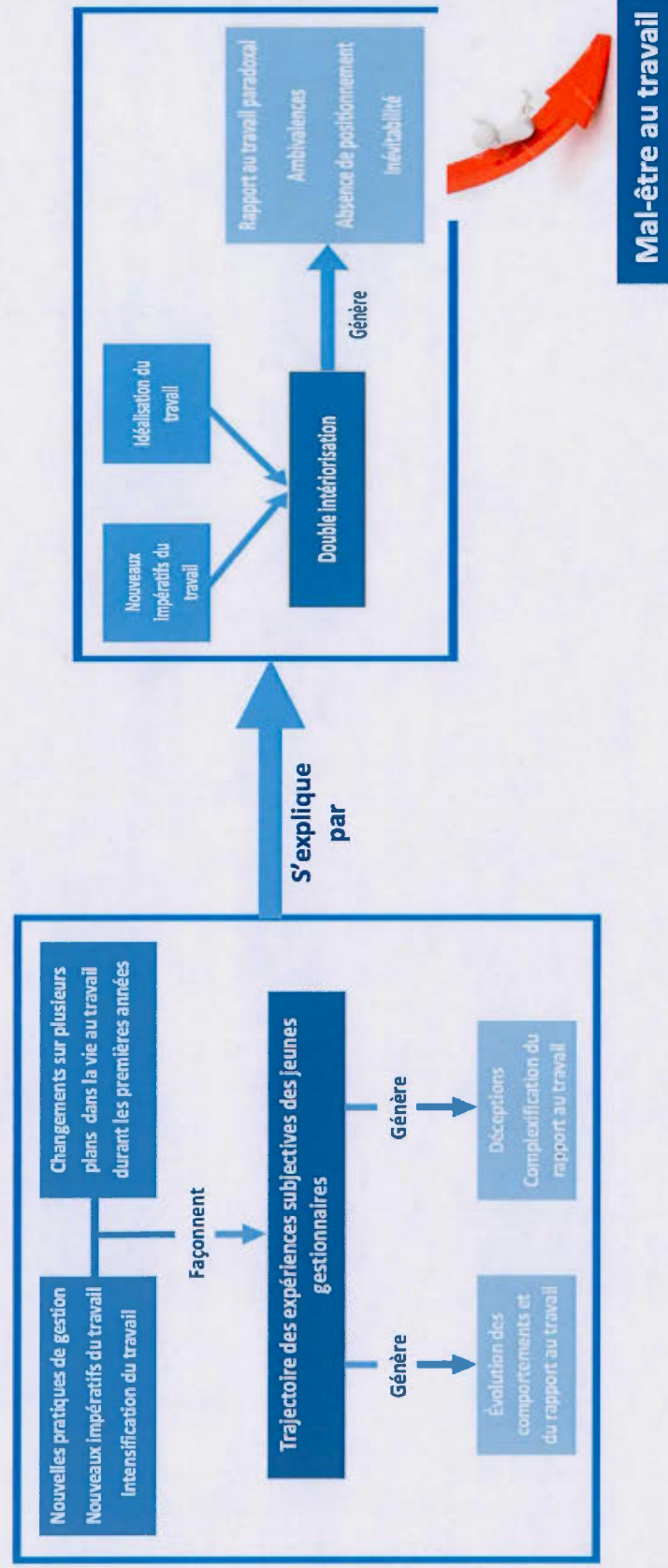
Notre troisième contribution est la définition d'un certain nombre d'étapes qui nous ont permis de dessiner une trajectoire d'évolution du rapport au travail durant les premières années de l'expérience professionnelle. Comme nous l'avons présenté dans la partie discussion, l'individu au travail passe par différentes étapes de prise de conscience de réactions à ces dernières. Des étapes qui s'insèrent dans une trajectoire à travers laquelle le rapport au travail change, les attentes vis-à-vis de celui-ci et la

façon de réagir des travailleurs rencontrés aussi. Ces changements s'opèrent suite à l'expérience subjective qu'ils vivent durant les premières années au travail et qui mobilise un nombre important d'émotions. Le détail de ces étapes a été repris dans la figure 4.1, mais nous pouvons dire de façon synthétisée que les jeunes sont soumis à une forme de pression de la performance qui commence déjà au moment de l'intégration des études universitaires. Néanmoins, de manière générale, la perception du travail et de l'entreprise est très positive du fait que le travail est considéré comme le principal moyen de se réaliser et les entreprises sont les lieux de cette réalisation. Le rapport au travail à ce moment-là est aussi défini comme ayant une forme de naïveté. Les étapes suivantes sont souvent déclenchées par des prises de conscience relatives à des constats sur la vie au travail et dans les entreprises. Suite à ces constats, des changements dans les propos et dans le comportement des jeunes travailleurs se mettent en place pour arriver au bout de quelques années à une phase de questionnements. En effet, et comme nous l'avons précédemment dit, le rapport au travail qui était simple et clair en début de carrière semble progressivement se complexifier. Nous avons aussi vu que l'évolution à travers le temps au travail se présentait aussi comme une trajectoire croissante de déception et de désillusion. Comment alors l'individu au travail, qui semble de plus en plus prendre conscience et mieux connaître le travail en entreprise peut-il en même temps continuer à être déçu? La question est d'autant plus importante que ce sont ces déceptions qui sont décrites comme étant en grande partie responsables du sentiment de mal-être au travail. L'explication que nous avons trouvée constitue notre quatrième contribution.

Notre quatrième contribution se situe donc au niveau du travail d'analyse que nous avons fait relativement à cette question de trajectoire croissante de déception. En effet, une déception est causée par la non-satisfaction d'une attente donnée. Nous avons dégagé de nos entrevues des données qui témoignent, de la part des jeunes gestionnaires rencontrés, d'attentes élevées vis-à-vis du travail, des entreprises, et des managers. D'après notre analyse, plusieurs des attitudes et des comportements que

nous ont décrits les personnes rencontrées démontrent une forte idéalisation de ces dimensions. Alors que l'on aurait pu supposer une évolution de l'idéalisation vers la désillusion au fil des différentes étapes de prises de conscience, il s'est avéré que les attentes exprimées par les jeunes gestionnaires ne font en fait qu'augmenter. Il est intéressant de noter qu'au niveau discursif, nous notons une volonté de distanciation, une perception de plus en plus négative et une prise de position ferme à l'encontre des pratiques de gestion en entreprises, mais que celle-ci demeure sur ce strict plan discursif. Dans les faits, l'attachement reste fort et l'idéalisation est très présente. D'un autre côté, il y a une intériorisation des nouveaux impératifs du travail qui sont abordés comme étant des normes et qui sont inévitables. En plus de ces constats, notre recherche nous a permis de montrer le lien qui existe entre ces différents éléments. La double intériorisation de l'idéalisation du travail et des nouveaux impératifs de ce dernier crée un rapport ambivalent et paradoxal avec le travail. L'idéalisation fait en sorte que les individus persistent dans l'ambivalence sans prendre position, ce qui les mène vers une situation de souffrance au travail. Le schéma suivant synthétise nos principales contributions.

Figure 5.1 : Synthèse des contributions



Les limites de la recherche et pistes de recherche futures

La première limite de notre recherche est relative à la taille de celle-ci. En effet, nous avons traité d'un sujet qui touche aujourd'hui, tel que nous l'avons démontré précédemment, un très grand nombre de travailleurs, dans une variété de secteurs d'activités. Nous avons pu rencontrer 25 personnes qui ont partagé avec nous leurs expériences subjectives au travail, ce qui nous a permis de faire ressortir un certain nombre de constats. Il nous semble néanmoins que le nombre de personnes interrogées rend difficile la possibilité d'extrapoler nos résultats à une plus grande échelle. Il nous est donc difficile d'établir la prévalence du phénomène que nous avons étudié dans une perspective plus large. De ce fait, un éventuel projet de recherche futur pourrait être l'exploration du phénomène que nous avons étudié auprès d'un nombre plus important d'individus. Par ailleurs, nous nous sommes intéressés précisément aux cadres qui occupent des fonctions de gestion, or le phénomène au cœur de notre recherche touche tout autant les cadres dans les entreprises même ceux qui ne sont pas gestionnaires. Il aurait été intéressant de voir ce qui se passe au niveau de cette population, qui est également composée de beaucoup de jeunes.

Lorsque nous combinons les trois critères d'échantillonnage qui nous ont guidés – jeunes, gestionnaires et grandes entreprises – nous tendons vers un même profil d'ambition. Nos répondants se sont tous décrits de la même manière et ces similitudes se sont retrouvées à la fois dans les propos, dans les positionnements et dans les éléments que nous avons analysés. Ce profil explique l'uniformité des résultats. Notre échantillonnage a donc mené vers un certain profil, ce qui se répercute dans des expériences qui sont assez similaires. L'uniformité de nos résultats s'explique aussi par le contexte économique et social qui fait que la façon avec laquelle se vit l'expérience au travail aujourd'hui dans les entreprises suit des normes et des codes

particulièrement répandus. Le contexte du travail définit aussi la façon avec laquelle les individus parlent de ce travail, agissent et se construisent un profil professionnel. De ce fait, nous n'avons pas de certitude face à la possibilité de retrouver les mêmes résultats si nous réalisons une recherche similaire dans d'autres domaines. Mais ceci pourrait justement être une piste de recherche future, soit de voir comment cette trajectoire et ce rapport au travail se dessinent chez des jeunes travailleurs dans d'autres contextes, y compris des contextes très demandant en termes d'énergies et de temps comme ceux dans lesquels évoluent les professeurs- chercheurs ou encore les médecins. Et voir dans quelle mesure des éléments comme la vocation ou autres ont une influence sur le rapport au travail ou pas.

Une autre piste de recherche possible serait de revoir les personnes rencontrées dans le cadre de ce mémoire, afin de voir de quelle manière elles ont évolué dans leur rapport au travail et si d'autres étapes viennent se rajouter à la trajectoire que nous avons présentée.

Explorer les pratiques de résistances déployées par les jeunes gestionnaires face au mal-être vécu serait aussi une piste de recherche à envisager. Nous avons pu démontrer à travers la présente recherche que le mal-être au travail existe chez la majorité des jeunes gestionnaires que nous avons rencontrés, qu'ils le critiquent et le déplorent mais comment y résistent-ils en dépit d'une propension plus forte à l'ambivalence ? L'idée serait alors de se pencher sur les mécanismes de défense et de résistance, et d'explorer ce volet du phénomène. En ce sens, il serait intéressant d'explorer plus en profondeur la notion d'ambivalence pour voir si celle-ci est une condition qui accompagne le métier de gestionnaire, tel qu'il est pratiqué par plusieurs aujourd'hui, ou encore s'il s'agit d'un moyen de résistance.

Notre travail a mis en lumière une forme de trajectoire, mais existe-il d'autres façons de vivre la souffrance au travail? Comme autre piste de recherche future, il serait

intéressant de voir s'il y a des personnes qui parviennent à s'accommoder d'un certain niveau de souffrance, qui apprennent à moins souffrir avec le temps ou encore qui ne sont pas en situation de souffrance au travail et vivent un bien-être au sein de ce dernier.

La dernière piste que nous proposons est de prendre le travail qui a été fait à travers cette recherche et l'étendre à une population plus importante, peut être l'élargir et intégrer les cadres de façon plus générale afin de voir si les résultats que nous avons obtenus à travers notre analyse s'appliquent et éventuellement définir ces notions de trajectoire et de rapport au travail paradoxal de façon plus approfondie.

Pour finir, nous dirons qu'il existe plusieurs éventuelles pistes quant à la façon d'aborder le phénomène de la souffrance au travail, et quelle que soit la voie retenue, le phénomène mérite que l'on s'y attarde. Car, en effet, tel que nous l'avons vu tout au long de ce travail, les impacts du mal-être au travail sont importants autant sur les individus que sur les entreprises. Aborder la question à partir de l'évolution subjective du travail peut amener des contributions à la fois pour les individus en les poussant à se questionner sur leurs propres positionnements, mais aussi amener les entreprises à mieux connaître leurs employés dans le but de faire évoluer positivement les rapports avec ces derniers.

ANNEXES A
Courriel d'invitation envoyé aux participants

Bonjour,

Je suis étudiante à l'école des sciences de la gestion de L'UQAM et suis actuellement en train de mener une recherche sur les facteurs favorisant le bien-être ou le mal-être au travail du point de vue des jeunes gestionnaires et chefs de projet. Il s'agit de comprendre comment les jeunes gestionnaires vivent les situations émotionnelles inhérentes à leur fonction.

Dans ce contexte, je vous invite à participer à cette recherche en échangeant avec moi au sujet de votre parcours professionnel et de votre travail. Votre participation prendra la forme d'une entrevue d'une durée approximative d'une heure.

Il vous sera demandé pendant cette entrevue de me raconter l'évolution de votre parcours professionnel depuis le début. Il s'agira d'expliquer les choix qui ont été faits puis de décrire ce qui vous plaît dans votre travail et par opposition ce qui vous semble difficile ou contraignant dans l'exercice de votre fonction au quotidien.

Notre entrevue prendra la forme d'un échange ouvert et consenti. Vous êtes entièrement libre d'accepter de participer ou pas, et de choisir ce que vous avez envie de partager avec moi. Vous pouvez donc à n'importe quel moment refuser de répondre à une question ou suspendre l'entrevue. Les données qui auront été recueillies seront détruites.

Par ailleurs, l'entrevue sera, sous condition de votre accord, enregistrée. Mais vous aurez la garantie de confidentialité qui prendra la forme d'un document de consentement à cosigner par vous et le chercheur. Votre nom ou votre identité ne pourra à aucun moment être divulgué. L'accès aux données est exclusivement réservé au chercheur et à la directrice du projet de recherche.

Les résultats de la recherche vous seront transmis une fois le travail finalisé.

Je vous remercie pour l'intérêt que vous porterez à mon invitation et vous laisse ci-dessous mes coordonnées pour d'éventuelles questions/interrogations ou besoin de précision. Je me ferais un plaisir d'y répondre.

Bien à vous

Hajar Jbara

Étudiante à l'école des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal

Courriel :

jbarahaj@gmail.com

ANNEXES B
Entente de confidentialité avec les participants

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

« Les jeunes gestionnaires et leur rapport au travail »

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : HAJAR JBARA

Programme d'enseignement : Maîtrise recherche en sciences de la gestion-
Spécialisation en management

Adresse courriel : jbarahaj@gmail.com

Téléphone :

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité (e) à prendre part à ce projet visant à comprendre les raisons qui font que les jeunes gestionnaires ou chefs de projets vivent un bien-être ou un malaise au travail. Il vise également à comprendre comment ces gestionnaires et chefs de projets vivent les situations émotionnelles inhérentes à leur fonction. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Madame Viviane Sergi, professeure au département de management et technologie de l'ESG UQAM. Mme Sergi peut être jointe au 514-987-3000, poste 5312 ou par courriel à l'adresse: sergi.viviane@uqam.ca.

PROCÉDURE (S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, l'évolution de votre carrière depuis l'intégration du monde du travail, d'expliquer les choix que vous y avez faits et d'échanger sur votre situation professionnelle actuelle. Cette entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du phénomène du bien-être vs le mal-être au travail chez les jeunes cadres. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de travail que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la

responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls le responsable du projet et son directeur de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (mémoire) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXES C

Guide d'entrevue

Introduction :

- Remerciement pour la participation
- Rappel du sujet de la recherche
- Rappel des termes de confidentialité
- Informer du besoin d'enregistrement et demander l'accord du participant
- Demander au participant s'il a des questions sur le processus et/ou le sujet.
- Informer le participant de la durée approximative de l'entrevue.
- Présentation du formulaire de consentement, explications et signature.

Questions :

Questions relatives au parcours professionnel :

4. Pouvez-vous me décrire les principales étapes de votre parcours professionnel?
5. Questions relatives aux choix ou aux changements opérés au cours de votre parcours : Pourquoi avoir quitté tel poste? Pourquoi avoir refusé ou accepté telle offre?
6. Comment estimez-vous la vitesse de progression de votre carrière (trop rapide, pas assez rapide, au rythme que vous voulez)?

Questions relatives au rapport au travail :

7. Comment définiriez-vous la place qu'occupe le travail dans votre vie?
8. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis du travail avant de commencer à travailler? et quelles sont-elles aujourd'hui?
9. Qu'est-ce qui est le plus important pour vous au travail?
10. Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail?
11. Qu'est-ce qui vous déplaît dans votre travail?
12. Selon vous, quelles seraient les caractéristiques d'un poste « idéal »?
13. Quels sont les écarts vécus entre cette vision idéale et la réalité?

Questions relatives aux ressentis au travail

14. Pouvez-vous me décrire des épisodes heureux au travail... et moins heureux – et ce qui les a caractérisés.

15. Comment vivez- vous vos rapports avec vos supérieurs?
16. Comment vivez- vous la pression et l'intensité au travail?

Conclusion

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose au regard des points évoqués lors de l'entrevue?
- Remerciements pour la participation
- Demander au participant s'il a des questions suite à l'entrevue.
- Rappel de la confidentialité
- Clôture de l'entretien

ANNEXES D

Certificat d'éthique

ESG UQAM
École des sciences de la gestion
 Université du Québec à Montréal

No du certificat : 13-01-15-01

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : HAJAR JBARA (JBAH29578507)
 Programme d'études : 3105 - MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION
 Directrice/Directeur de recherche : VIVIANE SERGI
 Co-direction (s'il y a lieu) : OLIVIER GERMAIN
 Titre du protocole de recherche : LES JEUNES GESTIONNAIRES ET LEUR RAPPORT AU TRAVAIL

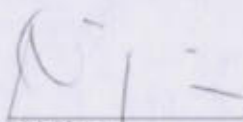
Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **13 JANVIER 2016**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le : **13 JANVIER 2016**.


 Michel Séguin
 Président
 CERPE ESG UQAM
 Professeur

13 JANVIER 2015

Date d'émission

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les maisons, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche*. Montréal : Écosociété.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2000). Varieties of propose: On the study of organizations through propose analysis. *Human Relations*, 53, 9, 1125-1149.
- Amossé, T. et Gollac, M. (2007). Intensité du travail et trajectoire professionnelle : Le travail intense est-il soutenable? Noisy-Le-Grand : Centre d'Etudes de l'Emploi. Récupéré de <http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/intensite-du-travail-et-trajectoire-professionnelle-le-travail-intense-est-il-soutenable>.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26,1, 5-31.
- Asquin, A, Garel, G. et Picq, T. (2007). Le côté sombre des projets : Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet. *Gérer et Comprendre*, 90.
- Association canadienne pour la santé mentale. Épuisement professionnel (Burnout). Récupéré le 02/08/2015 de <http://acsmmontreal.qc.ca/epuisement-professionnel-burn-out/>.
- Association pour la recherche qualitative. (2013). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion : De la tradition à l'originalité. Récupéré le 24/07/2015 de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32\(2\)/32-2-numero-complet.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(2)/32-2-numero-complet.pdf).
- Aubert, N. (2004). *L'individu hypermoderne*. Paris: Erès.
- Aubert, N. (2010). *La société hyper moderne : Rupture et contradictions*. Paris : l'Harmattan.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle Revue De Psychosociologie*, 13, 1, 17-30.
- Barel, Y., Salladarre, F et Fremeaux, S. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. *La Revue Des Sciences De Gestion*, 27-34.

- Bertaux-Wiame, I. et Linhart, D. (2006). Travail moderne, rien ne va plus : les jeux sont défaits. *Nouvelle Revue De Psychosociologie*, 1, 1, 137-148.
- Blake, E. A., et Ronald, H. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 2, 97-125.
- Blais. M. et Martinaux S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherche qualitative*, 26,2, 2006, 1-18.
- Brunstein, I. (1999). *L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel*. Desclée de Brouwer.
- Burke, R. J. et Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 2, 86-94.
- Callahan, J. L. et McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of Emotion Research in Organizational Contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 1, 4-21.
- Centre de ressources en économie gestion. (2007). *Les conditions de travail : Le stress dans les organisations*. Récupéré le 12/05/2015 de <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article236>
- Chakor, T. (2010). La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : des représentations divergentes aux enjeux préventifs. Récupéré le 10/08/2015 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00584414/document> .
- Chanlat. J.-F. (2007). *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. (8e éd). Montréal : Presses de l'Université de Laval, édition Eska.
- Chanlat. J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9, 113-132.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. et Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management : Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24, 8, 675-686.
- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, le cas des managers. *Rimhe : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 6, 2, 63.

- Cohidon.C., Murcia. M., et le Comité de pilotage de Samotrace région Centre. (2007). Samotrace – Volet « Épidémiologie en entreprise ». [Résultats enquête]. Récupéré le 01/08/2015 de <https://www.travailleursante.fr/images/samotrace.pdf> .
- Côté, N. (2013). *Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Coupland, C., Brown, A., Daniels, K. et Humphreys, M. (2008). Saying it with feeling: Analysing speakable emotions. *Human Relations*, 61, 3, 327-353.
- Courpasson, D. (1996). Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel. *Revue d'économie industrielle*, 75,1, 239-256.
- Daclin, M. (n.d.). Les variables de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant (SOD). (Colloque AIMS.). Récupéré de [http://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2712-les-variables-de-la-socialisation organisationnelle — du-dirigeant-sod](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2712-les-variables-de-la-socialisation-organisationnelle-du-dirigeant-sod)
- Dardot, P., Laval, C. (2009). *La nouvelle raison du monde : Essai sur la société néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Davezies, P. (2013). Souffrance au travail, répression psychique et troubles musculo-squelettiques. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15-2.
- Debrand, T., Lengagne, P. (2007). Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe. *Économie et statistique*, 403, 1, 19-38.
- Degrande. G. (2011). Le burnout avant 30 ans : les trois grands coupables. Récupéré de <http://go.emploiregion.be/etudiants-jeunesdiplomes/dossiers/psycho/le-burn-out-avant-30-ans-les-trois-grands-coupables/article-1195030859036.htm>
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Le Centurion.
- Delaye, R., et Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle de la prise de décision. *Revue Management et Avenir*, 32, 2, 254-269.
- Déry, R. (2007). Le management: De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion* 3, 32, 76-87

- Déry, R. (2009). *Management: Perspectives et dimensions*. Montréal: Éditions JFD
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-Hill.
- Dictionnaire de psychanalyse. *Définition ambivalence*. Récupéré le 25/08/2015 de http://psycha.ru/fr/dictionnaires/laplanche_et_pontalis/voc18.htm l.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Revue Management et Avenir*, 21, 1, 196-206.
- Dujarier, MA. (2012). *L'idéal au travail*. Paris: PUF.
- Dumez, H. (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative: Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Edwards, J. R., Caplan R. D. et Harisson, R. V. (1998). *Person-Environment Fit Theory*. Récupéré de <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/edwardsetal1998.pdf>.
- Fineman, S. (2008) *The emotional organization: Passions and power*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Fineman. S. (2001). Getting the measure of emotion – and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57, 6, 719-740.
- Forno, I. (2012) *Travail, peurs et résistance s: Critique de la victimisation du salarié*. Paris: Syllepse.
- Fortin, F., Gagnon, J. (2010) *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière éducation.
- Fortino, S., Linhart, D. (2011). Comprendre le mal-être au travail : modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité. *Revista Latino americana de Estudos do Trabalho*, 16, 25, 35-67.
- Vivier, B. (2003). *La place du travail*. Les éditions des journaux officiels.
- Gee, J. P. (1990). *Social linguistics and literacies: Ideology in proposes*. London: Falmer Press.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. Formes et effets. *Revue économique*, 56, 2, 195-216.

- Gollac, M., Castel, M.-J., Jabot, F. et Presseq, P. (2006). Du déni à la banalisation: Note de recherche Sur la souffrance mentale au travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163, 3, 39-45.
- Gosselin, E., Lauzier, M. (2010). Le présentéisme: lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue Française de Gestion*, 2, 15-27.
- Guignon, S. et Morissette, J. (2013). *La mobilisation d'une perspective interactionniste pour éclairer la négociation du territoire de pratique des coachs en gestion*. Récupéré de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32_\(2\)/32-2-guignon-morissette.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32_(2)/32-2-guignon-morissette.pdf).
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 4,4, 57-73.
- Hélandot, V. (2009). Les salariés face à la dialectique santé-travail précarisé. *Mouvements*, 58, 21-28.
- Hess, U. (2003). *Les émotions au travail*. (Rapport). Récupéré de <http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2003RB-04.pdf>.
- Houffort, N., Vallerand, R. J. (2006). La passion envers le travail: les deux côtés de la médaille. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le travail*, 2, 4-17.
- Houffort, N., Frédérick, L., Robert, P., Vallerand, J. et Ménard, J. (2013). On passion and heavy work investment: personal and organizational outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 1, 25 - 45.
- Huault, I., Perret, V. et Spicer, A. (2014). Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21, 1, 22-49.
- Institut de gestion du stress. (s.d.). *Quelques chiffres sur le stress*. Récupéré le 01/08/2015 de <http://www.institutdegestiondustress.com/chiffres.php>.
- Institut universitaire en santé mentale à Montréal. (2015). *En chiffres*. Récupéré le 01/08/2015 de <http://www.iusmm.ca/hopital/sante-mentale/en-chiffres.html>.

- Kirouac, L. (2007). La brûlure professionnelle : vente de soi et sentiment de sa perte. *Cahiers de recherche sociologique*, 43, 77-91.
- Kirouac, L. (2012). Du surmenage professionnel au burn-out : réponses sociales et issues individuelles aux difficultés du travail hier et aujourd'hui. *Lien social et Politique*, 67, 51-66.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24,4, 691-710.
- L'étudiant. (s.d.). *La place du travail dans les sociétés occidentales*. Récupéré de <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/la-place-du-travail-dans-les-societes-occidentales-2661.html>.
- Lecomte, N. (s.d.). *Synthèse des recherches sur le stress au travail*. Récupéré le 13/07/2015 <http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp2astr.html>.
- Legeron, P. (2004). Le stress au travail: de la performance a la souffrance. *Droit Social*, 12, 1086-1090.
- Lindgren, M., Packendorff, J. et Sergi, V. (2014). Thrilled by the project, suffering through the experience: Emotions in project-based work. *Human Relations*, 67,11, 1383-1412.
- Lipovetsky, G., Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*. Paris: Bernard Grasset.
- Loriol, M. (2003). Donner un sens à la plainte de fatigue au travail. *L'Année sociologique*, 53, 459-485.
- Loriol, M. (2014). Les sociologues et le stress. Quelques enseignements des recherches anglo-saxonnes. *La nouvelle revue du travail*, 4, 61-72.
- Loughlin, C., Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 4, 543-558.
- Maisonneuve, J. (2000). *Introduction à la psychosociologie*. (9e éd). Paris : Presses universitaires de France.
- Malenfant, R., LaRue, A., Mercier, L., Vézina, M. (2002). Précarité d'emploi, rapport au travail et intégration sociale. *Nouvelles pratiques sociales*, 15, 1, 111-130.

- Martuccelli, D. (2004). Figures de la domination. *Revue Française De Sociologie*, 45, 3, 469-497.
- Méda, D. (2010). Comment mesurer la valeur accordée au travail ? *Sociologie*, 1, 1, 121-140.
- Meda, D. (2010). *Le travail*. Collection que sais-je ? Paris. Edition : PUF
- Mercure, D., Vultur, M., & Fleury, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec: une analyse intergénérationnelle. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67, 2, 177-198.
- Meron, M., Minni, C. (1995). Des études à l'emploi: plus tard et plus difficilement qu'il y a vingt ans. *Économie et statistique*, 283, 1, 9-31.
- Mignonac, K. et Herrbach, O. (2004). Linking Work Events, Affective States, and Attitudes: An Empirical Study of Managers' Emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19, 2, 221-240.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data analysis : A methods sourcebook*. (3e éd.). Arizona: SAGE publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck- Wesmael.
- Mohrman, S. A. (2010). Emotions, values, and methodology: Contributing to the nature of the world we live in whether we intend to or not. *Journal of Management Inquiry*, 19, 4, 345-347.
- Morgan, G. (1999). *Image de l'organisation*. Montréal : Les Presses de l'Université de Laval.
- Morgue, E., & Leszczynska, D. (2014). *Impact de l'émotion sur la performance managériale. Etude de cas de management en France*, 273.
- Neveu, J. P. (1996). Épuisement professionnel: recherche exploratoire en milieu hospitalier. *Le travail humain*, 173-186.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 2, 281-292.

- Nimier, M. L. (2008). *L'organisation du travail : l'histoire de son évolution*. Récupéré le 01/09/2015 de http://pedagopsy.eu/ml_organisation_travail.html.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: A. Colin.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Pichault, F. et Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Gérer et Comprendre*, 108, 2, 39-54.
- Pichault, F. et Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression : La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 2, 121-150.
- Riffault, H., & Tchernia, J. F. (2002). Les Européens et le travail: un rapport plus personnel. *Futuribles*, 277, 63-80.
- Rothé, B. et Mordillat, G. (2011). *Il n'y a pas d'alternative*. Récupéré le 01/09/2015 de <http://www.seuil.com/livre-9782021051759.htm>
- Sieben, B., & Wettergren, A. (2010). *Emotionalizing organizations and organizing emotions*. Palgrave Macmillan.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1, 27-41.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler: Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 9, 1, 9-18.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Revue Management et Avenir*, 8, 2, 143-158.
- Van, H. D. (2008). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 289, 4, 81-103.
- Van Wassenhove, Wim. (2014) *Modèle de Karasek*. (Dictionnaire des risques psychosociaux.). Récupéré de <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00875731/document>

- Viot, C., Janin-Devillars, L. (2009). *Remettre le travail à sa (juste) place*. Paris: Hachette Pratique.
- Wakselman. R. (2013). *Manager de proximité : comment surmonter les difficultés quotidiennes?* Récupéré de <http://management.effe.fr/2013/05/20/manager-une-equipe>
- Whiteman, G. (2010). Management Studies That Break Your Heart. *Journal of Management Inquiry*, 19, 4, 328-337.
- Yaich. A. (2009). L'observation active. *La Revue Comptable et Financière*. RCF N 84.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York, NY: Amacom.